

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Plánování a analýza investic ve společnosti Škoda Auto a.s.**

Planning and Investment Analysis at the Škoda Auto a.s. Company

DP-EF-KFÚ – 2010 11

HANA GREGOROVÁ

Vedoucí práce: Ing. Josef Horák, Ph.D. - KFÚ

Konzultant: Ing. David Holman, Škoda Auto a.s. – Plánování logistiky

Počet stran: 90

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 7. května 2010



## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnou-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí diplomové práce a konzultantem.

V Mladé Boleslavi, 16. 4. 2010

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Josefu Horákovi, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce „Plánování a analýza investic ve společnosti Škoda Auto a.s.“ je využití metod hodnocení investičních projektů k hodnocení reálného investičního projektu včetně jejich výhod a nevýhod.

V první je uvedena teoreticky oblast investování, investičních projektů, plánování a rozhodování při plánování.

V druhé části jsou zmapovány jednotlivé kroky investičního procesu ve firmě Škoda Auto a.s. od fáze plánování až po konečnou realizaci. Na vybraném investičním záměru budou identifikovány možné nedostatky a budou navrženy jejich možná řešení.

## **Klíčová slova**

Investice, investiční projekt, investiční rozhodování, čistá současná hodnota, plánovací proces, riziko, investiční záměr.

## **Annotation**

This Diploma Thesis "Planning and Investment Analysis at the Škoda Auto a.s. Company" deals with the usage of investment project evaluation methods for real investment project evaluation their advantages and disadvantages inclusive.

The Thesis theoretical part covers the sphere of investment, investment projects, planning and decision at planning.

Particular steps of investment process in the Škoda Auto a.s. Company are mapped from planning to final realization in the practical part. Possible shortcomings are identified at selected investment plan and their possible solutions are proposed.

## **Keywords**

Investment, investment project, investment decision, net present value, planning operation, risk, investment plan.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>1 INVESTICE A INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
1.1 INVESTICE .....	13
1.1.1 Investice z makroekonomického hlediska.....	13
1.1.2 Investice z mikroekonomického hlediska .....	14
1.1.3 Investice z účetního a daňového hlediska .....	16
1.2 INVESTIČNÍ PROJEKTY .....	18
1.3 PŘÍPRAVA A REALIZACE INVESTIČNÍHO PROJEKTU .....	20
1.4 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ .....	23
1.5 METODY HODNOCENÍ INVESTIC .....	24
1.5.1 Metody statické .....	24
1.5.2 Dynamické metody .....	27
<b>2 DEFINICE A PROCES PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>32</b>
2.1 POJEM PLÁNOVÁNÍ.....	32
2.2 CÍLE PLÁNOVÁNÍ.....	35
2.3 ROZHODOVÁNÍ .....	36
2.4 STRATEGIE.....	38
2.4.1 Tvorba plánu podniku .....	41
2.5 METODY PLÁNOVÁNÍ.....	45
2.5.1 Metody technologického předvídání.....	46
2.5.2 Metody strategické analýzy .....	47
2.5.3 Statistické metody .....	49
2.5.4 Subjektivní metody .....	50
<b>3 TVORBA A PLÁNOVÁNÍ INVESTIC VE ŠKODA AUTO .....</b>	<b>54</b>
3.1 DLOUHODOBÝ MAJETEK .....	58
3.1.1 Investiční výdaj .....	59
3.1.2 Investiční proces .....	59
3.2 PLÁNOVÁNÍ INVESTIC.....	61
3.2.1 Postup plánování investic.....	61
3.2.2 Integrovaný informační systém SAP .....	64
3.2.3 Formuláře nutné při realizace investic .....	66
3.3 NÁVRH NA ZMĚNU V INVESTIČNÍM PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S. 68	
3.4 SLABÁ MÍSTA PROCESU .....	74
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ASUV	Sport utility vehicle, sportovně užitkový vůz
BWA	Bewilligungsantrag – návrh na povolení investice
$C_0$	investice
CF	cash flow
$\Phi$ CF	průměrný cash flow
$CF_i$	peněžní tok spojený s investicí
ČSH	čistá současná hodnota
EBRD	Evropská banka pro obnovu a rozvoj
ECP	zkratka pro oddělení ve firmě Škoda Auto a.s. - Controlling
EUU	zkratka pro oddělení ve firmě Škoda Auto a.s. - Účetnictví kontokorentu
F-zeit	Fertigungszeit - zkratka pro pracnost používaná ve firmě Škoda Auto a.s.
GLT	Grosslagungsträger - označení palety
HDP	hrubý domácí produkt
i	diskontní sazba
I	výdaje na investice
IRR	vnitřní výnosové procento
K	jednotlivá léta životnosti projektu
KV	kapitálový výdaj
NPV	metoda čisté současné hodnoty
NV	zkratka pro oddělení ve firmě Škoda Auto a.s. - Všeobecný nákup
n	počet
ON	objednací návrh
PI	index ziskovosti
PP	doba návratnosti investice
$PP_k$	peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti
PSK	grémium ve firmě Škoda Auto a.s. – výbor strategického výrobku
$\Phi$ r	průměrná procentní výnosnost
S	výdaje na spotřebu
SAP	Systém Association Product – manažerský informační systém



t čas

VCE zkratka pro oddělení ve firmě Škoda Auto a.s. – Projekty výroby vozu a závodu

VZV vysokozdvížený vozík

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Integrovaný informační systém SAP .....	65
Tab. 2	Ekonomické zhodnocení trailerů .....	69
Tab. 3	Porovnání úspor a investic .....	70
Tab. 4	Stav investičního záměru .....	72

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Hierarchická soustava plánů .....	45
Obr. 2	Porterův model.....	49
Obr. 3	Továrna v roce 1925 .....	55
Obr. 4	Následky náletu 9. května 1945 .....	55
Obr. 5	Výrobní závod Mladá Boleslav v roce 2009.....	56
Obr. 6	Návaznost procesů souvisejících s investicemi ve Škoda Auto a. s. ....	60
Obr. 7	SAP - Systémová podpora .....	66
Obr. 8	Přehled čerpání investic v průběhu roku 2009 za oblast V.....	75

# ÚVOD

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace investičních projektů, kterými podnik tuto strategii uskutečňuje.

Význam investování je bezesporu vysoký, protože investice mají dlouhodobý efekt a nesou s sebou také určitou míru rizika. Toto riziko je mimo jiné závislé na znalostech prostředí a podmínek, za kterých je investice plánována či realizována. Investice tvoří most mezi současnou a budoucí situací podniku.

V této práci bude vystižen obecný význam a charakteristika investic, dále pak specifické postupy používané ve společnosti Škoda Auto a.s. a jejího útvaru Plánování logistiky. Investice do logistiky mají svá specifika a jejich hlavním úkolem je zajistit plynulost dodávek při nízkých skladových zásobách a konkurenceschopnost firmy s ostatními světovými koncerny automobilového průmyslu v dlouhém časovém horizontu.

Začátek práce je věnován investicím a investičnímu rozhodování. Ve firmě Škoda Auto jsou investice členěny do několika skupin. Tyto skupiny investic jsou vysvětleny a je zde objasněn proces realizace investičního projektu. Jsou zde popsány jednotlivé fáze realizace investičního projektu ve firmě včetně jednotlivých relevantních plánů pro plánování investic.

Další část diplomové práce se soustředí na obecné zákonitosti, pravidla a podmínky při procesu plánování.

Cílem diplomové práce je analyzovat proces investování v oddělení Plánování logistiky Škoda Auto a.s. Zjištěné nedostatky co nejpřesněji definovat, zjistit jejich příčiny a navrhnout jejich odstranění, aby se celkový proces stal ještě efektivnějším, než je doposud.

V závěru diplomové práce je uveden konkrétní příklad investičního záměru. Příklad je situován do závodové logistiky a na tomto příkladě jsou definovány problematická místa projektu, možné návrhy na jejich řešení a může mít přínos pro management podniku zejména v tom, že mu poskytne pohled na realizovaný projekt a jeho finanční i nefinanční dopady.

Diplomová práce je doplněna několika obrázky a schématy, které by mohly usnadnit pochopení obsažené problematiky.

# 1 INVESTICE A INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ

## 1.1 INVESTICE

Investici lze nejobecněji vymezit jako každou přímou nebo nepřímou alespoň potenciálně majetkovou hodnotu, nehledě na její povahu nebo označení, je-li způsobilá k využití, vložení nebo jinému uplatnění za účelem podnikání nebo jiné činnosti či účasti na podnikání, a to v tuzemsku nebo v zahraničí, bez ohledu na to, má-li tato majetková hodnota povahu soukromou, nebo veřejnou, dočasnou, nebo trvalou, a bez ohledu na to, je-li převoditelná <sup>1</sup>.

Jelikož si pod názvem investice můžeme představit širokou škálu pojmů, dochází k jejímu členění.

Investice bývají nejčastěji členěny podle jednotlivých druhů investičních aktiv, přičemž za základní způsob jejich dělby je všeobecně považováno rozdělení na „investice finanční“ a „investice reálné“. Přitom je prokázáno, že v nedokonale rozvinutých ekonomikách převažují investice reálné (ty jsou orientované do reálných investičních aktiv), na druhou stranu ve vyspělých státech jsou častější investice finanční.

Obecně však platí, že finanční a reálné investice jsou všeobecně považovány za doplňkové formy investic a nikoli za formy vzájemně konkurenční. Atraktivita reálných investic stoupá především v období hospodářské či politické nejistoty a při existenci nebo očekávání vysoké míry inflace.

### 1.1.1 Investice z makroekonomického hlediska

Z makroekonomického pohledu představují investice užití dnešních úspor, při němž se investor vzdává současné spotřeby za účelem dosažení vyšší budoucí spotřeby.

---

<sup>1</sup> TELEC, I. *Právní ochrana investic, důvěrných informací a know-how* [on-line].[cit. 2009-12-11]. Dostupný na WWW: <<http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/telec.pdf>>.

Z podnikového hlediska se investice definují jako peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku <sup>2</sup>.

Na makroekonomické úrovni považujeme za investice platby vynaložené na pořízení výrobků, které slouží k další výrobě. Pro tyto statky používá ekonomická teorie termín investiční statky, kapitálové statky případně pouze kapitál.<sup>3</sup>

Tyto investice jsou součástí hrubého domácího produktu (HDP), který při abstrakci od veřejných výdajů a čistých vývozů můžeme vyjádřit jako souhrn výdajů na spotřebu (S) a hrubých investic (I):

$$\text{HDP} = S + I \quad (1.1)$$

Rozlišení na hrubé investice a čisté investice spočívá v tom, že:

- **Hrubé investice** představují přírůstek investičních statků za dané období. Obvykle jsou označovány jako „tvorba hrubého kapitálu“.
- **Čisté investice** jsou hrubé investice snížené o znehodnocení kapitálu neboli opotřebení investičních statků (amortizaci).

Problematika investic na makroekonomické úrovni je značně rozsáhlá, avšak zjednodušeně lze říci, že poměr mezi spotřebou a investicemi v ekonomice vymezuje její budoucí schopnost výroby spotřebních a investičních statků. Valach, J. uvádí <sup>4</sup>: „*Investice tvoří jeden z mostů mezi přítomností a budoucností ekonomiky.*“.

### 1.1.2 Investice z mikroekonomického hlediska

Pojetí investic na mikroekonomické úrovni je pochopitelně rozdílné pojetí makroekonomickému.

Z pohledu podniku můžeme v základní rovině považovat za investice krátkodobě vynaložené zdroje za účelem získání budoucích užitků. Investice se odlišují od běžných provozních výdajů zejména svou dlouhodobostí. Samotné rozlišení investičních výdajů od provozních

---

<sup>2</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2006, s. 15.

<sup>3</sup> HOLMAN, R. *Ekonomie*, C.H. Beck, Praha 1999, s. 283.

<sup>4</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2005, s. 16.

výdajů je v podnikové praxi náročné. Obvykle je jako hlavní kritérium uváděna hranice přeměny výdajů na příjmy v období do jednoho roku.

Za investiční výdaje se obvykle v průmyslově vyspělých zemích považují dle Valacha, J.:<sup>5</sup>

- výdaje na obnovu či rozšíření hmotného dlouhodobého majetku,
- výdaje na výzkumné a vývojové programy,
- výdaje na trvalý přírůstek zásob a pohledávek,
- výdaje na nákup dlouhodobých cenných papírů,
- výdaje na výchovu a zapracování pracovníků,
- výdaje na reklamní kampaň,
- výdaje spojené s hodnocením leasingu a akvizicí.

Podle vztahu k rozvoji podniku lze rozlišit investice na:

- **Obnovovací investice** – Tyto investice nezvyšují výrobní kapacitu. Investice vynaložené na obnovu stávajícího majetku nebo výměnu stávajících zastaralého zařízení za účelem snížení nákladů.
- **Rozšiřovací (rozvojové) investice** – Investice vynaložené na zvýšení výrobní kapacity, např. nákupem dalšího zařízení, zaváděním nových technologií či technologických postupů.
- **Regulatorní** - Investice, které neposkytují žádné přímé peněžní toky, ale musí být realizovány, aby podnik mohl dále fungovat (opatření ke zvýšení bezpečnosti práce nebo ekologické projekty – nutnost přizpůsobit se novým normám)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2005, s. 27.

<sup>6</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. Praha: C.H.BECK, 2004, s. 250.

Pořízení majetku se v podniku uskutečňuje obvykle formami:

- nákupu (stroje, zařízení, nemovitosti, cenného dlouhodobého papíru),
- na základě smlouvy o finančním leasingu,
- výroby ve vlastní režii,
- vkladu dlouhodobého majetku od jiné osoby,
- darováním.

### 1.1.3 Investice z účetního a daňového hlediska

Investice lze dělit z hlediska účetnictví na investice:

- finanční - nákup cenných papírů, dlouhodobé půjčky, vklady do investičních společností aj.,
- hmotné – výstavba nových budov, pořízení pozemků, výrobních zařízení, strojů, nákup dopravních prostředků aj.,
- nehmotné - nákup autorských práv, softwaru, licencí, know-how atd.

Z účetního a daňového hlediska nahrazuje investice termín dlouhodobý majetek. Členění v této oblasti přímo neodpovídá žádnému členění z mikroekonomického či makroekonomickému pohledu, ale definují ho příslušné zákony.

V České republice vymezuje z účetního hlediska dlouhodobý majetek zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví resp. vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví. Dále zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů vymezuje podmínky pro daňově účinné odpisy dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek je vymezen dobou použitelnosti delší než 1 rok a spodní hranicí ceny, která je:

- u dlouhodobého **hmotného** majetku 40 000 Kč,
- u dlouhodobého **nehmotného** majetku 60 000 Kč,



- dlouhodobého **finančního** majetku obecně platí podmínka splatnosti nebo úmyslu držet finanční aktiva po dobu delší než 1 rok.

Účetní a daňové zákony se snaží vymezit dlouhodobý majetek, přesto je zde možnost pro podnik zařadit některé výdaje do provozních či investičních výdajů, a to buď z důvodu, že se jedná o hraniční případ nebo účelově dle potřeby managementu.

V případě, že je určitý výdaj zaúčtován jako provozní, lze jej v roce, kdy byl uskutečněn zařadit v celé výši do nákladů a snížit tímto krokem výsledek hospodaření a tím i ovlivnit daňovou povinnost. Jestliže by však byl tento výdaj zaúčtován jako investiční, podle daňových předpisů je nutné ho uplatnit do nákladů postupně v následujících letech a tím lze dosáhnout lepšího výsledku hospodaření. Uplatnění se uskutečňuje pomocí odepisování majetku.

Dlouhodobý majetek v účetní evidenci nemusí zahrnovat věrně veškeré přímé i nepřímé vyvolané výdaje v souvislosti s investicí, a proto účetnictví poskytuje zpravidla více či méně zkreslené údaje pro hodnocení efektivnosti investic.

Řešením, jak získat odpovídající údaje pro potřeby managementu, je úprava získaných podkladů, aby odpovídaly skutečnosti. Náročnější a nákladnější variantou, která nabízí možnost získat relevantnější informace pro rozhodování managementu, je vedení vnitropodnikového účetnictví, které není svázáno zákonnými předpisy.

Teorie firemních financí zdůrazňuje, že podniky nesledují jen jeden konkrétní cíl ale celou řadu cílů. Každá investice je charakteristická určitou výnosností, rizikovostí a vlivem na likviditu podniku.

## 1.2 INVESTIČNÍ PROJEKTY

Investiční projekt je soubor technických a ekonomických studií sloužících k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice. U stavebních investic zahrnuje obvykle i architektonické a ekologické studie<sup>7</sup>.

Podle vzájemného vlivu projektů se rozlišují projekty:

- substituční – vzájemně se vylučující projekty – přijetí jednoho vylučuje přijetí projektu druhého. Např. podnik potřebuje novou výrobní linku a volí mezi dvěma dodavateli různých výrobních linek),
- nezávislé – může být přijato více projektů najednou,
- komplementární – vzájemně se doplňující projekty – přijetí prvního projektu podporuje přijetí projektu druhého. Při výběru těchto projektů je vhodné brát v úvahu vzájemně se ovlivňující úspěšnost, případně neúspěšnost.

Podle charakteru peněžního toku se projekty dělí na:

- konvenční – po počátečním období kapitálových výdajů následuje období s převahou kapitálových příjmů,
- nekonvenční – ke změnám kladných a záporných peněžních toků dochází vícekrát.

Podle věcné náplně se můžou projekty rozlišovat na:

- investiční – cílem a výsledkem je pořízení nebo reprodukce hmotného statku. Jedná se o projekty zaměřené na nové produkty, technologie a výrobní postupy, které na trhu již existují, ale pro podnik jsou nové.

Podle délky existence investičního projektu rozlišujeme projekty:

- **na zelené louce**, kde se jedná nejčastěji o projekt nového podniku. U tohoto typu začíná investiční rozhodování takřka od nuly.
- **v zavedeném podniku**, kde se jedná o projekt v již fungující společnosti.
- nový produkt – souhrn aktivit, jejichž výstupem je prodej nového výrobku nebo technologie. Výsledky a přínos těchto projektů je nejistý a značně rizikový.

---

<sup>7</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2005, s. 41.

- inovace informačních systémů a zavedení informačních technologií - jedná se o projekty, které mají zlepšit informační zabezpečení na různých úrovních řízení podniku. Kvantifikace přínosů těchto projektů je obtížná.
- environmentální projekty – projekty, do kterých je nutné investovat v návaznosti na vývoj legislativy v oblasti ochrany zdraví, ochrany životního prostředí, v oblasti bezpečnosti práce apod.

Jak jsem již zmínila, existuje celá řada těchto členění. Rozdělení odpovídá na otázky ohledně volby adekvátní metody hodnocení efektivnosti investic či výběru osobního článku v podniku, který o investici rozhodne.

### ***1.3 PŘÍPRAVA A REALIZACE INVESTIČNÍHO PROJEKTU***

Příprava a realizace investičního projektu je krokem ke zvolené investiční strategii. Zahrnuje činnosti od identifikace podnikatelských příležitostí až po provozování investice. Tento proces přípravy a realizace investičního projektu bývá rozdělen v odborné literatuře na čtyři hlavní fáze: předinvestiční fáze, investiční fáze, provozní fáze a fáze ukončení a likvidace projektu. Tyto fáze nejsou nijak pevně od sebe oddělenými částmi. Především dochází k ovlivňování činností z pozdějších fází a kvalitou vykonaných činností v předešlých fázích.

#### **Předinvestiční fáze**

##### **Identifikace podnikatelských příležitostí**

Vznik investičního projektu je spojen s vyhledáním potenciální podnikatelské příležitosti, která má zaručit v budoucnu vyšší příjmy, než budou činit výdaje na ni. Při vyhledání příležitosti je nutné stálé sledování a hodnocení tržního prostředí, ve kterém podnik funguje. Jako zdroje dat mohou sloužit statistické údaje na národní i mezinárodní úrovni, odvětvové a oborové analýzy průmyslu, účetní výkazy a ukazatele o hospodaření podniku, marketingové studie, vlastní zkušenosti a poznatky z obchodního styku apod.

Tyto impulsy je vhodné vyhodnotit do podoby potenciálních podnikatelských příležitostí, nazývaných **studie podnikatelských příležitostí**.

Jelikož je téměř časově a finančně nereálné podrobně vyhodnotit všechny příležitosti, je třeba na základě hrubého posouzení vybrat vhodné projekty a vyřadit projekty předem odsouzené k neúspěchu. Z tohoto důvodu je výsledkem studie výběru nadějných variant, které budou dále podrobněji zpracovány a vyhodnoceny.

## **Předběžný výběr projektů**

V této fázi probíhá další etapa selekce méně vhodných projektů před výběrem optimální varianty. Zpracování podrobné technicko-ekonomické studie, která slouží jako podklad pro finální rozhodnutí, by vzhledem k počtu variant, o kterých rozhodujeme, byla zejména u rozsáhlých projektů, stále velmi náročná. Proto je obvykle vhodné zpracovat **předběžnou technicko-ekonomickou studii**, která bude méně detailní než následná technicko-ekonomická studie, která bude provedena jen u vybraných projektů. Struktura i náplň obou studií je obdobná.

## **Hodnocení a rozhodnutí o realizaci nebo zamítnutí**

Varianty projektů, které zbyly k rozhodnutí, podrobíme technicko – ekonomické studii. Technicko-ekonomická studie by měla obsahovat následující body:

- analýzu trhu a marketingovou strategii,
- finanční analýzu a hodnocení,
- velikost výrobní jednotky,
- umístění výrobní jednotky,
- organizaci a řízení,
- plán realizace,
- materiálové vstupy a energie,
- pracovní síly (lidské zdroje),
- analýzu rizika.

Provedená studie by měla poskytnout všechny informace, které jsou rozhodující pro vyhodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí.

## **Investiční fáze**

předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné řízení realizace projektu. Je nutné zabezpečit, aby všechny důležité činnosti jako jsou financování,

výstavba, dodávka a montáž zařízení, získání a vyškolení pracovníků proběhlo včas a v potřebné kvalitě.

Při realizaci rozsáhlejších projektů je třeba skloubit činnosti mnoha subjektů z různých oborů lidské činnosti zúčastněných na realizaci projektu. Pro řízení projektů nabízí teorie managementu metody a nástroje projektového řízení.

### **Provozní fáze**

se týká hlavní etapy realizace projektu. V tomto období vznikají finanční toky, jejichž výše a stabilita v porovnání s kapitálovými výdaji rozhoduje o ekonomické efektivnosti investice. V okolí jakéhokoliv podniku se mohou objevit neočekávané či málo pravděpodobné okolnosti, které mohou ohrožovat úspěch v této fázi. Nepřetržitá kontrola odchylek od původního plánu je předpokladem včasné použitých dodatečných změn, které udrží projekt v cestě do původně zamýšleného cíle.

### **Fáze ukončení**

představuje závěrečnou fázi životnosti projektu. Výroba a poskytování služeb je zastaveno a začínají probíhat činnosti spojené s ukončením investice. Do této fáze jsou zahrnuty nejen náklady spojené s likvidací projektů, ale také příjmy, které podnik získá z likvidovaného majetku. Rozdílem mezi těmito příjmy a výdaji je tzv. likvidační hodnota projektu. Z podnikatelské praxe vyplývá, že finanční odhady ukončovací fáze bývají zpravidla příliš optimistické. Např. dlouhodobý majetek se opotřebovává v mnohem vyšší míře, než se předpokládá, likvidační náklady bývají také často očekávány nižší než ukáže konečné srovnání s původními odhady.

## ***1.4 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ***

Investiční rozhodování se zabývá investicemi do reálných aktiv. Při srovnání tohoto rozhodování s běžnými provozními rozhodnutími lze identifikovat řadu rozdílů. Především se zde jedná o delší časový horizont rozhodování. Z toho vyplývá, že by se měla respektovat časová hodnota peněz. A to tím důrazněji, čím delší doby se investice týká. Investiční rozhodnutí je také náročné na komplexní znalost interních a externích podmínek a výrazně ovlivňuje efektivnost veškeré činnosti podniku po dlouhé období. Provozní výsledky jako je zisk, rentabilita či likvidita, jsou ovlivněny investicemi na několik let dopředu, což dopadá na tržní hodnotu firmy.

## 1.5 METODY HODNOCENÍ INVESTIC

Metody hodnocení efektivnosti investic se obecně v ekonomice považují za základní nástroje investičního rozhodování. Vychází z porovnávání předpokládaných kapitálových výdajů a peněžních příjmů plynoucích z investic. Hodnocení je založeno na porovnávání výchozího stavu bez realizované investice s cílovým stavem s efekty, které má investice způsobit.

Kritéria investičního rozhodování můžeme rozdělit podle efektu investice, na který se při hodnocení zaměřují. Jsou to:

- Kritéria **peněžní** zabývající se ohodnocením očekávaných investičních peněžních toků. Mezi tato kritéria patří čistá současná hodnota, index čisté současné hodnoty, vnitřní výnosové procento, prostá a diskontovaná doba návratnosti.
- Kritéria **nákladová**, ta se orientují na hodnocení předpokládaných úspor v oblasti nákladů, které může investice přinést. Patří sem např. diskontování nákladů projektu.
- Kritéria **zisková** vyplývají z hodnocení očekávaného výsledku hospodaření, kterého podnik dosáhne pomocí investice. Příkladem je kritérium průměrné výnosnosti projektu<sup>8</sup>.

Častější členění, které se užívá, je dle faktoru času:

- metody statické,
- metody dynamické.

### 1.5.1 Metody statické

Metody statické se používají u méně významných projektů jako rychlé orientační kritérium, ale v samotném rozhodovacím procesu by již neměly sloužit, protože nerespektují faktor času a nepracují s rizikem v dostatečném rozsahu. Podnik tuto metodu používá u projektů

---

<sup>8</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006, str. 359.



s krátkou dobou životnosti nebo s nízkým diskontním faktorem. V praxi jsou tyto metody pro dostupnost dat a jednoduchost výpočtu nejvíce rozšířeny. Výpočet je sice jednodušší než při použití dynamických metod, ale výsledek je méně přesný. Výhodou je snadnější způsob výpočtu a jeho interpretace, nevýhodou nerespektování časového hlediska. Příkladem takovýchto statických metod jsou např. doba návratnosti nebo průměrné roční náklady.

### **Doba návratnosti investice**

Doba návratnosti investice (Payback Period – PP) je dána počtem let, která jsou nutná k tomu, aby se kumulované peněžní toky vyrovnaly počáteční investici.

Metodu návratnosti investice používají ty společnosti, které posuzují investiční projekt podle jeho účetní výnosové míry. Tu lze vypočítat jako podíl odhadovaného průměrného ročního čistého zisku projektu bez odpisů a průměrné odhadované účetní hodnoty investice. Varianta s vyšší průměrnou výnosností je považována za lepší. Tato metoda se používá jen zřídka. Výhodou tohoto výpočtu je rychlé orientační měřítko efektivnosti investice, na druhou stranu nevýhodou je, že ignoruje alternativní náklady kapitálu a nebere v úvahu časovou hodnotu peněz.

### **Průměrná doba návratnosti**

Udává, za jakou dobu by mělo dojít při rovnoměrné realizaci peněžních toků ke splacení investice:

$$t = \frac{C_0}{\Phi CF} \quad (1.2)$$

kde:

$t$  = čas

$C_0$  = investice

$\Phi CF$  = průměrný cash flow

### **Průměrný roční výnos**

Průměrný roční výnos se spočítá jako součet cash flow spojených s investicí a dělený počtem let životnosti investice:

$$\Phi CF = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i}{n} \quad (1.3)$$

kde:

$\Phi CF$  = průměrný cash flow

$n$  = počet let životnosti investice

$CF_i$  = peněžní tok spojený s investicí

### **Průměrná procentní výnosnost**

Průměrná procentní výnosnost udává, kolik procent investovaného kapitálu se ročně průměrně podniku vrátí:

$$\Phi r = \frac{\Phi CF}{C_0} \quad (1.4)$$

kde:

$\Phi r$  = průměrná procentní výnosnost

$\Phi CF$  = průměrný peněžní tok

$C_0$  = investice

### 1.5.2 Dynamické metody

Dynamické metody berou v úvahu tři základní faktory promítající se do hodnoty investic - cash flow, riziko a čas. Konkrétní metody si podnik pak volí podle preferencí investujícího subjektu.

#### Metoda čisté současné hodnoty

Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value – NPV)

Čistá současná hodnota investice představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů (Cash Flow) a náklady na investici. Nejde o nominální hodnotu získaných peněžních prostředků, ale o hodnotu zohledňující časový faktor. Čistou současnou hodnotu lze vyjádřit pomocí vzorce následovně:

$$\check{C}SH = \sum_{k=1}^n PP_k \frac{1}{(1+i)^k} - KV \quad (1.5)$$

kde: ČSH = čistá současná hodnota,

n = doba životnosti investičního projektu,

PP<sub>k</sub> = peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti,

i = diskontní sazba,

k = jednotlivá léta životnosti projektu,

KV = kapitálový výdaj.

NPV je nejpoužívanější a nejvhodnější dynamickou metodou, protože dává srozumitelný výstup a je jasným rozhodovacím kritériem, protože má tyto vlastnosti:

- bere v úvahu časovou hodnotu peněz,

- závisí pouze na prognózovaných hotovostních tocích a alternativních nákladech kapitálu,
- zohledňuje veškeré peněžní toky spojené s investicí.

Za nevýhodu metody čisté současné hodnoty lze považovat skutečnost, že velikost čisté současné hodnoty je ovlivněna zvolenou úrokovou mírou.

NPV se udává v absolutním čísle a říká kolik peněz nad investovanou částkou dostane podnik navíc, tedy o kolik vzroste hodnota podniku.

$NPV > 0$  – investici je možné přijmout

$NPV = 0$  - projekt je indiferentní, zde závisí na rozhodnutí manažera

$NPV < 0$  - investice se nedoporučuje, protože nedojde nikdy k navrácení vloženého kapitálu.

### Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR)

Lze definovat jako relativní rentabilitu, kterou projekt poskytuje během svého působení na trhu. Je určena jako diskontní sazba, která vede k  $NPV = 0$ . To znamená, že k nalezení IRR pro investiční projekt, trvající  $t$  let, potřebujeme vyřešit následující rovnici:

a) rozvinutě

$$\frac{P_1}{(1+i)^1} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \frac{P_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{P_n}{(1+i)^n} = K \quad (1.6)$$

b) zjednodušeně

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} = K \quad (1.7)$$

kde:

$P_n$  = peněžní příjmy v jednotlivých letech životnosti projektu,

$K$  = kapitálový výdaj,

$n$  = jednotlivá léta životnosti projektu,

$N$  = doba životnosti projektu,

$i$  = hledaný úrokový koeficient.

Čím vyšší má investice IRR, tím lepší je její relativní výhodnost, která porovnává budoucí příjmy z investice s počátečními kapitálovými výdaji. Při srovnání různých variant investičních projektů většinou platí, že ta varianta, který vykazuje větší IRR, je vhodnější. Nevýhody metody vnitřního výnosového procenta je, že poměry se na rozdíl od současných hodnot nemohou počítat.

### **Index ziskovosti**

Index ziskovosti (Profitability Index – PI) je relativním měřítkem, které může hrát významnou roli v rozhodování o investicích. Index ziskovosti je současná hodnota prognózovaných budoucích toků hotovosti dělená počáteční investicí.

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{C_0} \quad (1.8)$$

Investiční projekt může být přijat k realizaci, jestli index ziskovosti je větší než 1, což je s požadavkem kladné NPV. Čím je index ziskovosti projektu vyšší než 1, tím je projekt ekonomicky výhodnější. Výhodou je, že PI umožňuje vyhodnotit a porovnat mezi sebou různé projekty.

### **Doba návratnosti (splacení)**

Doba splacení investičního projektu je dána počtem let, za které tok výnosů přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici. Jsou-li výnosy v každém roce životnosti investice stejné, pak dobu splacení zjistíme dělením investičních nákladů roční částkou očekávaných čistých výnosů. Jsou-li výnosy v každém roce jiné, pak dobu splacení zjistíme postupným načítáním ročních částek cash flow tak dlouho, až se kumulované částky cash flow rovnají investičním nákladům.

Čím je doba návratnosti kratší, tím příznivější je hodnocení projektu. Pokud by však podnik rozhodoval pouze na základě ukazatele doby návratnosti bez ohledu na životnost projektu, docházelo by k tomu, že by upřednostňoval krátkodobé projekty před dlouhodobými, třebaže by byly méně efektivní.

Výhodami této metody jsou, že ukazatel je dobrou mírou likvidity investice a doba splacení poskytuje i určitou informaci o riziku investice. Na druhou stranu metoda ignoruje pozdější peněžní toky tj. výnosy po době splacení a nepracuje s časovou hodnotou cash flow.

## **Shrnutí**

Plánování investic je složitý proces, který významně ovlivňuje celkový rozvoj podniku, jeho produkční možnosti, postavení na trhu a konkurenceschopnost. Tento proces vychází z celkového plánu firmy, je povinen respektovat strategické cíle a finanční možnosti.

Důležitým úkolem je rozčlenění plánovaných investičních záměrů na investiční projekty. Investiční projekty prochází jednotlivými fázemi, z nichž nejdůležitější tvoří fáze předinvestiční, která je základním předpokladem úspěšné realizace projektu, zohledňuje příjmy a výdaje investice, způsob financování, časovou náročnost a pokouší se nalézt nejvhodnější investiční variantu, která by při nízkém riziku přinášela vysoký zisk a zároveň výrazně nezatěžovala likviditu podniku.

Veškeré činnosti související s plánováním a realizací investic musí vzájemně navazovat. Dále je nutné sledovat odchylky od plánovaného výkonu a poskytovat informace, podle nichž lze uskutečnit nápravná opatření ve směru budoucích výkonů tak, aby se srovnaly s původním plánem, nebo ve směru změny původního plánu. Kontrolu lze provádět formou měsíčních uzávěrek a průběžného sledování realizace investic.

## 2 DEFINICE A PROCES PLÁNOVÁNÍ

*„Plánování nahrazuje náhodu omylem. Ale z omylu se můžeme poučit, z náhody nikoliv.“*

**Werner Kirsch**

### 2.1 POJEM PLÁNOVÁNÍ

Plánování patří mezi hlavní činnosti manažera a je jednou z vůbec nejdůležitějších úloh managementu podniku.

Kdybychom chtěli pojem plánování nějak definovat, mohli bychom říci, že plánování je uvědomělá činnost zahrnující nejen výběr budoucích cílů a poslání, ale i volbu činností, které slouží k dosažení cílů. Plánování je tudíž zaměřeno do budoucnosti, vytváří spojení mezi současnou situací i budoucnem a znamená vytváření plánu. Plánování je také proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrává manažer, ale tento proces není používán jen v oblasti managementu, ale stal se každodenní součástí života člověka.

Podle odborné literatury je plánování myšlenkově předjímání budoucí činností na základě zvažování různých alternativ a volba nejvýhodnější cesty. Günter Wöhe označuje plánování, jako přijímání rozhodnutí, která jsou orientována do budoucnosti. Plánování určuje průběh podnikového procesu jako celku i ve všech jeho částech. Mezi pojmy plánování a rozhodování se nesmí použít rovnítko.

Plánování můžeme stručně charakterizovat následujícím způsobem:

- 1) přispívání k dosažení záměrů a cílů,
- 2) je prioritní mezi manažerskými činnostmi,
- 3) vztahuje se na veškeré aktivity,
- 4) umožňuje efektivní provádění činností,
- 5) je uskutečňováno ve všech stupních managementu.



Plánování je tedy rozhodovací proces, jehož hlavními atributy jsou:

- strategie,
- plány,
- politiky.

Struktura rozhodovacího procesu:

**1. Identifikace rozhodovacího problému**

- uvědomění si problému,
- rozčlenění problémové situace do dílčích problémů,
- stanovení priority jejich řešení.

**2. Analýza a formulace problému**

- bližší poznání problémové situace,
- vyjasnění příčin a stanovení cíle řešení.

**3. Tvorba variant rozhodování**

- etapa s vysokými nároky na tvůrčí schopnosti řešitelů,
- využití týmové práce a skupinová příprava rozhodnutí.

**4. Stanovení kritérií hodnocení**

- předpokladem pro hodnocení variant a volby nejlepší varianty.

**5. Určení důsledků variant**

- úzce souvisí s bodem 3 a 4, dosti pracná a časově náročná záležitost, uplatnění modelové a výpočetní techniky, expertních odhadů.

**6. Hodnocení a výběr varianty určené k realizaci**

- stanovení takové varianty řešení, která nejlépe splňuje cíle řešení, tj. je nejlepší z hlediska celého souboru kritérií.

**7. Realizace zvolené varianty**

- fyzická realizace = implementace zvoleného řešení.

**8. Kontrola výsledků**

- stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vůči stanoveným cílům.

Plánovací proces se dělí na několik stupňů, a to konkrétně na:

- sběr informací,
- zhodnocení informací,
- alternativní plány,
- rozhodnutí.

Z uvedeného vyplývá, že plánovací proces je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z určení cílů a kroků jak těchto cílů dosáhnout.

Je samozřejmé, že každý podnik je jiný, a proto každý používá jiné metody a postupy při plánovacím procesu. Každý podnik musí čelit jiným specifickým problémům a výzvám, se kterými se snaží vyrovnávat, které chce vyřešit.

## ***2.2 CÍLE PLÁNOVÁNÍ***

Cíl podniku obecně charakterizujeme jako vyjádření stavu, kterého chceme dosáhnout. Cíle tedy znamenají konečný stav, ke kterému by měly všechny aktivity podniku směřovat.

Cíle podniku mohou být specifikovány pro jednotlivé výrobky, služby nebo dokonce i pro jednotlivé segmenty zákazníků. Nemusejí mít jen ekonomický charakter, existují i sociální, ekologické a jiné cíle, jejichž dosažení může mít ekonomický přínos.

K cílům může patřit také například zvýšení podvědomí potencionálních zákazníků o produktech firmy nebo dosažení vyššího stupně celkového dojmu firmy. Pro dobré stanovení cílů je nutné získat dostatek informací.

Při určování cílů je třeba brát v úvahu, že cíle musejí motivovat jak manažery tak i ostatní zaměstnance, musí poskytovat možnost jednoznačného vyhodnocení, musí poskytovat východisko pro určování strategií a marketingových plánů pro jejich dosažení a vytvářet pocit jistoty stávajících i potencionálních akcionářů.

Cíle představují úkoly, které chce firma splnit v rámci jednoznačně vymezeného času. Strategické cíle firmy bývají udávány pro delší časové úseky. Podle délky se považují některé strategické cíle za střednědobé (5 let) nebo dlouhodobé (10 – 15 let).

Pro dosažení dlouhodobého cíle firmy musí vedení firmy specifikovat veškeré zdroje, které jsou třeba pro realizaci strategie. Musí určit cíle podřízené, odvozené od hlavního strategického cíle. Za dosažení dílčích cílů odpovídají manažeři příslušných firemních oddělení. Stanovení cílů podniku je skutečně obtížný úkol a vyžaduje rozumné usměrňování nadřazeným a rozsáhlou praxi podřízeného.

## 2.3 ROZHODOVÁNÍ

**Strategické rozhodování** je výchozím rozhodováním v podniku. Navazuje na obecné a strategické cíle podniku, vyznačuje se rámcovým charakterem a dlouhodobým a komplexním přístupem v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholových úrovních řízení podniku (top management) a odpovídá mu strategické komplexní plánování (corporate planning) podniku.

**Taktické rozhodování** vede k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část strategicky vymezeného intervalu nebo problému. Odpovídá mu taktické plánování, které přímo vychází ze strategického plánování podniku. Plány jsou zkonkretizovány zpravidla do ročních období a jsou členěny až na jednotlivé vnitropodnikové útvary. Jsou formulovány zpravidla převážně v podobě časových programů, eventuálně konkrétních projektů.

**Operativní rozhodování** vychází z taktického rozhodnutí, plánů a konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je z hlediska času krátkodobý. Hlavní význam operativního rozhodování je v dotváření rozhodnutí pro procesy provozní a procesy s nimi bezprostředně související. Příkladem může být operativní plán výroby.

Pro plánování je charakteristické, že celý proces je řešen a postupně zpřesňován v dekompoziční posloupnosti od obecných cílů přes strategické cíle a plány od kterých se odvozují plány taktické a operativní. Na různých úrovních řízení se vztahují k různým časovým intervalům a k různým rozlišovacím úrovním objektu, který má být plánem řízení. Hlavním výchozím a integrujícím prvkem celého plánování podniku by mělo být komplexní strategické plánování podniku, jehož zvládnutí má zásadní význam pro celé chování podniku v dlouhodobém časovém horizontu.

**Komplexní strategické plánování podniku** je tvořené na úrovni vrcholového řízení podniku (top managementu) a je možno charakterizovat jako proces formulace a využívání dlouhodobých strategických plánů, které integrují individuální plány rozvojových funkcí podniku a jim odpovídajících organizačních článků do komplexního jednotného plánu podniku.

Zatímco dlouhodobé plánování vyjadřuje pouze dlouhodobý aspekt, komplexní strategické plánování zahrnuje v sobě i komplexní pohled na rozvoj podniku. Je nepřetržitým procesem, který předpokládá, že v každém okamžiku realizace plánu existuje zpětná vazba, která umožňuje modifikovat plány podle měnících se podmínek.

Z časového hlediska se období komplexních strategických plánů značně liší podle charakteru odvětví, výrobního programu podniku, velikosti a postavení podniku. Průměrná doba je udávána na přibližně 5 let.

V zásadě by měl plán odpovědět na tyto otázky:

- jaké jsou hlavní funkce podniku,
- jaké jsou hlavní cíle podniku,
- jaké jsou jeho slabé a silné stránky,
- jaké možnosti mu nabízí okolí,
- jaký bude základní směr chování podniku, tržní, výrobová, zdrojová politika, atd.,
- jaká budou základní pravidla a prostředky k dosažení vytyčených cílů,
- jaká budou základní pravidla pro management na všech úrovních řízení a další.

## **2.4 STRATEGIE**

Strategie určují, jakým postupem chce firma dosáhnout svých cílů. Strategie mohou být marketingová, výrobní, finanční, vývojová, atd. Strategie podniku se obvykle sestavují pro období 3 – 5 let. Vzhledem k tomu, že se tržní podmínky neustále mění, je nutné, aby zpracovaná strategie byla dynamickým dokumentem, který je neustále aktualizován na základě změn uvnitř podniku i vně.

Vrcholoví manažeři často drží názor, že nelze určit, jak bude podnik vypadat za 10 let. Toto tvrzení nelze popřít, neboť nikdo nemůže předvídat veškeré faktory, které podnik během desetiletého vývoje mohou zasáhnout.

Strategii můžeme označovat také vizí. Vizí budoucího stavu společnosti s přesnou definicí nástrojů a kroků, jakým způsobem stanovené vize dosáhnout.

Z toho vyplývá, že pokud zaměstnanci vědí, jaké má firma dlouhodobé plány s výhledem dlouhodobé pracovní perspektivy, sami v sobě si utvářejí závazek podílet se na dosažení dlouhodobých cílů.

Cíle a odpovídající strategie by měly být definovány pro všechny stupně řízení.

Důležité je, aby všechny cíle a vize vycházely z jednoho hlavního cíle firmy a aby byly vytvářeny „sestupující hierarchií“.

Cíle na nižším stupni řízení musí být určovány tak, aby jejich dosažení zabezpečovalo dosažení cílů na vyšším stupni řízení.

Je-li strategie odsouhlasena managementem firmy, lze přikročit k sestavování plánu. Stejně jako strategie, tak i plány mohou být zaměřeny do různých oblastí – odbytu, marketingu, péče o zákazníky, kvality, logistiky, rozvoje podniku atd..

Podnik se přiklání k různým typům podnikatelských strategií, zejména za účelem vytvoření výhodné podnikatelské pozice. Mezi nejznámější typy podnikatelských strategií patří zejména:

- 1) strategie defenzivní,
- 2) strategie ofenzivní,
- 3) strategie mírně ofenzivní,
- 4) strategie zůstatková.

**Strategie defenzivní** je typická především:

- důrazem na hospodárnost předvýrobních etap,
- důrazem na technologickou a organizační přípravu výroby,
- využíváním know-how,
- důrazem na kvalitní přípravu výrobního procesu,
- relativně nízkým podílem nákladů na výzkum a vývoj.

**Strategie ofenzivní** se vyznačuje především:

- vysokým podílem nákladů na výzkum a vývoj výrobků,
- vysokým kvalifikačním zázemím,
- vysoce rozvinutým vlastním výzkumem a vývojem,
- vlastními novými technologiemi,
- důrazem na zkracování předvýrobních etap a vysokou frekvenci inovací,
- vysokou výkonností předvýrobních etap automatizační technikou.

**Strategie mírně ofenzivní** klade důraz:

- na konstrukční přípravu výroby, diferenciaci výrobků,
- na “načasování” vývoje a vstupu výrobků na trh,
- těsné spojení s marketingem.

**Strategie zůstatková** – je strategií, která vyplývá z nevhodné podnikatelské pozice podniku na trhu a spočívá především v možnosti “přiživit se” na trhu buď již zaběhnutém nebo konkurencí již opuštěném. Snaží se profitovat zejména z nízkých nebo téměř žádných nákladů na výzkum a vývoj, nízkých marketingových nákladů a dalších. Snaží se udržet i nízké výrobní náklady s předpokladem, že musí počítat s nízkou cenou. Často se objevuje u firem, které tvoří “satelity” velkých výrobců nebo tvoří spojení mezi velkými firmami a speciálními trhy.

Ve většině případů nesestavují podniky pouze jedinou strategii pro celý výrobní sortiment a všechny trhy, ale diferencují ji podle konkurenční pozice jednotlivých sortimentních položek. Výsledné strategie mají z pravidla podobu hierarchické strategické struktury. Teprve v tento okamžik jsou převáděny do strategických a taktických plánů. Dále je třeba zpracovat strategie jednotlivých funkčních oblastí, které jsou vnitřně provázené a respektují návrhy základních scénářů komplexních podnikatelských strategií.

Tyto cíle jsou v podstatě dvojího charakteru

- obecné cíle podniku,
- specifické cíle podniku.

#### Obecné cíle podniku

Tyto cíle jsou společné pro většinu podniků. Za obecné cíle podniku lze považovat např.

- maximalizace zisku,
- maximalizace příjmu podniku,
- maximalizace ekonomického růstu podniku,
- minimalizace nákladů, atd.

#### Specifické cíle podniku

Tyto cíle jsou specifikací cílů obecných, zaměřené na konkrétní specifické podmínky podniku, eventuálně konkrétní funkční oblasti. Za specifické cíle podniku lze považovat např.

- maximalizace zisku z akce,
- maximalizace zisku z prodeje,
- minimalizace ztrát,
- dosažení určité úrovně zisku,
- maximalizace vlastního kapitálu,
- cíle inovační,
- cíle obchodní,
- cíle personální,
- cíle výrobní,
- cíle marketingové, atd.



Cíle podniku mohou být formulovány na různé míře obecnosti, mohou mít různou hierarchickou strukturu a tvořit hierarchickou soustavu cílů podniku, které odpovídají i hierarchické soustavě plánů.

Z časového hlediska můžeme dělit cíle podniku na krátkodobé a dlouhodobé.

Priorita cílů je pojem, který naznačuje, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než dosažení cílů ostatních.

Obecně lze charakterizovat dobře zaměřený obsah cílů zkratkou SMART, což znamená:

**S** – cíle musí být specifické pro vnitropodnikovou jednotku, skupinu pracovníků, případně pro jednotlivé pracovníky.

**M** – cíle musí být měřitelné, kvantifikovatelné, aby bylo možno přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň jejich plnění.

**A** – cíle musí být akceptovatelné; přijatelné jak pro jednotlivé interní a externí zájmové skupiny tak pro organizaci a vnitropodnikové jednotky.

**R** – cíle musí být realizovatelné; splnitelné z hlediska disponibilních materiálových, finančních a lidských zdrojů a z hlediska časových možností plnitelů.

**T** – cíle musí být termínované, tj. časově určené limity dosažení.

#### **2.4.1 Tvorba plánu podniku**

Každá manažerská činnost musí probíhat podle určitého plánu. Manažer buď akceptuje hotový plán, dopracuje obecný plán nebo plán vypracuje sám.

Při každé formulaci cíle je třeba analyzovat, zda cíl je splnitelný a splnitelný s jakými riziky. Správný manažer musí umět odmítnout nesplnitelný úkol, nevýhodnou objednávku či rizikový záměr. Po rozhodnutí a dosažení určitého cíle či přijetí úkolu nebo záměru je nutné vytvořit plán. K samotnému zpracování plánu je již zpravidla větší časový prostor a více prostředků než k analýze potřebné k rozhodnutí a akceptování cíle či úkolu, proto východiskem tvorby plánu je větší množství informací než k prvotnímu rozhodnutí o stanovení základního cíle.

Každý manažer musí dodržovat určité plánovací principy jako jsou např. :

- komplexnost plánování,
- plánovat pouze splnitelné záměry,
- sestavit několik možných variant plánu,
- pružně reagovat na změny v okolí.

Postup při tvorbě komplexních plánů podniku

1. uvědomění si příležitosti,
2. stanovení cílů,
3. určování alternativních postupů,
4. hodnocení alternativních postupů,
5. výběr postupů,
6. formulování odvozených plánů,
7. sestavení rozpočtu.

### **Uvědomění si příležitosti**

Probíhá před skutečným plánováním a z toho důvodu není součástí plánovacích procesů, ale je jeho skutečným začátkem. Pod tímto bodem v postupu tvorby je myšlena příležitost využít mimořádné schopnosti organizace k nabídce něčeho na trhu, co na trhu chybí a co si zákazník žádá.

### **Stanovení cílů**

Jednotlivé cíle dávají směr plánům, které tyto cíle odrážejí a definují pro jednotlivé úrovně až po nejnižší úsek řízení. Určují očekávané výsledky a předepisují koncový bod, což znamená, že udávají na kterou oblast má být zejména kladen důraz a čeho má být dosaženo pomocí strategií, plánovitých jednání, postupů, pravidel a programů. Cíle se rozdělují na krátkodobé i dlouhodobé.

### **Vývoj předpokladů**

Jedná se o určení premis, které jsou dané a které při plánování musíme respektovat. Je to výsledek zmapování současného stavu vnějšího prostředí, silných a slabých stránek a určení

jejich vývoje. Důležité je zejména nalézt soudržnost plánovacích předpokladů a tím krokem zajistit koordinovanost plánování.

### **Určování alternativních postupů**

S ohledem na možné riziko u prognóz předpokládaného vývoje a výsledků mapování současného stavu okolního prostředí a situace uvnitř podniku, je potřeba mít v plánu alternativy. Běžným problémem nebývá nalezení dalších vhodných alternativ, ale jejich zredukování na počet těch nejslibnějších pro další hodnocení.

### **Hodnocení alternativních postupů**

Představuje vyhodnocení alternativ z hlediska zisku i rizika, přičemž je nutno uvažovat i možnosti změny v chování zákazníků, dodavatelů a konkurence. Problémem při tomto kroku jsou různé nejistoty, ale i mnoho těžko postihnutečných faktorů.

### **Výběr postupů**

Jedná se o optimální dobu přijetí rozhodnutí, kdy je plán přijat. Jde o výsledek kompromisu při využití dostupných znalostí o současnosti a budoucím vývoji.

### **Formulování odvozených plánů**

Po rozhodnutí o orientaci hlavního vývoje je nutno stanovit podpůrné plány, tj. realizovat rozpis požadovaných činností, aby byl plán splněn.

### **Sestavení rozpočtu**

Po ukončení výběrem mezi alternativami a sestavení plánu v písemné podobě následuje převedení plánovaných záměrů do číselné podoby pomocí rozpočtu. Rozpočet je souhrn celkových příjmů a výdajů s výsledným ziskem či ztrátami.

### **Stanovení základních předpokladů budoucího fungování podniku**

Stanovení základních premis dalšího rozvoje podniku vychází ze základních rysů podniku a jeho možného rozvoje. Za hlavní oblasti základního okolí podniku lze považovat:

1. ekonomické okolí,
2. technologické okolí,

3. státní politika,
4. sociální a politické prostředí.

Nejdůležitější pro tvorbu komplexních strategických plánů podniku je ekonomické okolí podniku a jeho dlouhodobé předpovědi, které je dáno těmito faktory:

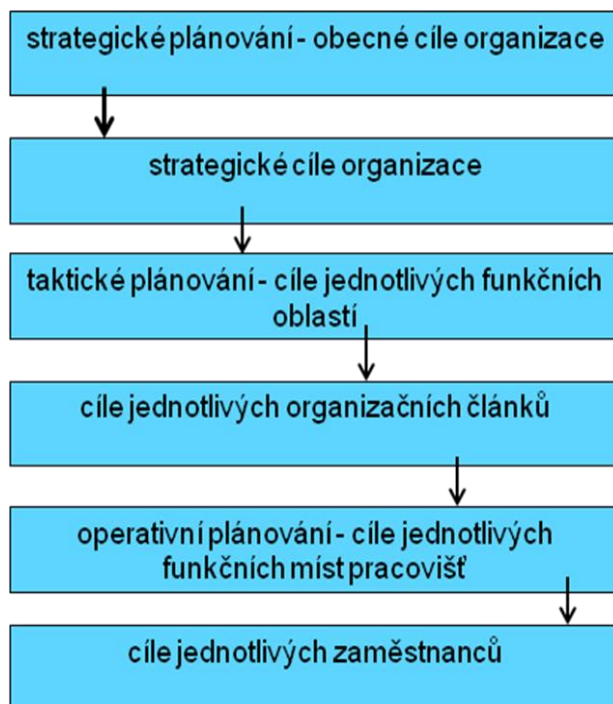
- strukturou trhu,
- podmínkami vstupu na trh,
- konkurenceschopností, podnikatelskou pozicí konkurence,
- stupněm koncentrace zákazníků,
- preferenčními hodnotami zákazníků,
- integračními možnostmi podniku,
- možností vstupu či zvýšení podílu na zahraničních trzích,
- cenovou úrovní ostatních výrobků, elasticitou poptávky,
- cenovou úrovní materiálových vstupů a jejich dostupností,
- cenovou úrovní pracovních sil,
- rozmístěním zdrojů a rozmístěním odběratelů, atd.

Druhým velmi důležitým faktorem ovlivňujícím možná strategická rozhodnutí a komplexní strategické plány podniku je technologické okolí, rozvoj a vývoj nových strategií. Technologie je to pojem, kterým chápeme jako souhrn znalostí a nástrojů získaných na základě vědeckých poznatků a praktických zkušeností, které jsou využívány při vývoji výrobků vlastních technologií i řídicích systémů.

Státní politika ovlivňuje chování podniků a celkovou úroveň jejich ekonomické aktivity prostřednictvím např. fiskální politiky (zejména prostřednictvím daňové soustavy). Se státní politikou úzce souvisí i sociální a politické prostředí. Politicko-sociální prostředí i státní politika mohou nabývat v určitých situacích i prioritního významu.

Hlavní filozofií úspěšného podniku v tržním hospodářství by měla být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Mít výbornou podnikatelskou pozici znamená zvyšovat své příjmy a investovat takovým způsobem, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku i do budoucna.

Podnikatelská pozice podniku je dána jeho okolím podniku a vnitřní podnikatelskou pozicí.



Obr. 1 Hierarchická soustava plánů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 2.5 METODY PLÁNOVÁNÍ

Možných variant plánování existuje celá řada, nejčastěji se používají následující rozdělení metody plánování:

- Metody technologického předvídání
  - Morfologický výzkum.
  - Přiblížení technologických trendů.
  - Tvorba nových scénářů.
- Metody strategické analýzy
  - Analýza PEST.
  - Analýza SWOT.
  - Analýza struktury konkurence.
- Statistické metody
  - Analýza trendů a cyklů.

- Matematické modely.
- Korelační analýza.
- Subjektivní metody
  - Odhad pravděpodobnosti.
  - Delfská technika.
  - Hodnocení prodejci.
  - Vyjádření expertů.
  - Brainstorming.
  - Synektika.

### **2.5.1 Metody technologického předvídání**

Tyto metody jsou významné pro rozvoj výrobku. Tyto techniky nezkoumají jaký bude mít výrobek odbyt a jak se bude prodávat, ale orientují se na vývoj výrobku, na zlepšení jeho technologie, minimalizaci nákladů a zvýšení jeho kvality.

#### **Morfologický výzkum**

Při této technice je prováděna podrobná analýza různých parametrů výrobku – jeho vzhledu, materiálů a funkce. Tento výsledek vede k ohodnocení alternativ budoucího rozvoje výrobku.

#### **Přiblížení technologických trendů**

Při této metodě jsou shromažďovány informace o trendech v technologickém vývoji, které jsou potom plánovány do budoucnosti.

#### **Tvorba nových scénářů**

Jedná se o intuitivní techniku, která začíná analýzou stávající situace. Skupina nezávislých specialistů nebo vývojový tým se potom pokusí sestavit logický obraz toho, co by se mělo probíhat v budoucnosti, přičemž jsou podrobně prověřovány detaily všech alternativních událostí.

## 2.5.2 Metody strategické analýzy

K vytvoření úspěšného strategického plánu potřebuje management znát co nejlépe pozici své organizace v okolním prostředí a stav jejích vnitřních organizačních prvků.

Rozhodující je **analýza prostředí, konkurenceschopnost firmy** a získání konkurenční výhody, **odhalení hrozeb konkurence** v prostředí obchodní podnikatelské jednotky. V posledním období se nejčastěji používají dvě následující metody analýzy:

### Analýza P E S T

Analýza PEST nám poskytuje informace o událostech a trendech, dává pohled do budoucnosti na situaci organizace. Takový pohled užitečným způsobem ovlivňuje úvahy o směru řízení organizace. Musí však být zaměřen na zákazníka a dávat přehled o takových faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci.

### Analýza S W O T

Chce – li firma úspěšně strategicky plánovat, je nutné, aby měl management odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Právě analýza SWOT slouží k poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku. Prakticky zahrnuje postupy všech předcházejících technik strategické analýzy.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny :

**Strengths** (přednosti = silné stránky)

**Weaknesses** (nedostatky = slabé stránky)

**Oppottunities** (příležitosti)

**Threats** (hrozby).

Analýza SWOT vychází z premisy, že organizace dosáhne strategického prospěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje managementu podniku logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejích organizace.

- Z tohoto výsledku se mohou manažeři rozhodnout pro strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

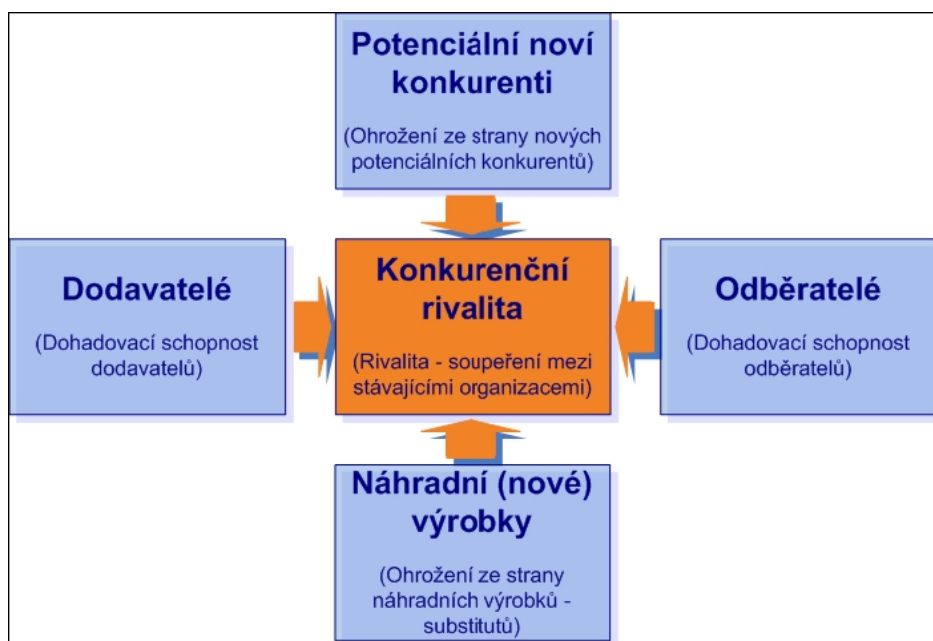
### **Analýza struktury konkurence**

Někdy je také tato technika označována jako „Porterův model“. Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních konkurenčních sil:

- Konkurenti a charakter jejich soupeření – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- Noví účastníci trhu, potencionální účastníci a hrozba vstupu nových účastníků – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- Odběratelé a jejich vliv – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- Dodavatelé a jejich vliv – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- Substituční výrobky nebo služby – Jak snadno mohou být naše výrobky a služby nahrazeny jinými?
- Někdy se používá i 6-tý faktor, za který je považována vláda a její vliv.





Obr. 2 Porterův model

*Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s.*

Čím silnější je intenzita některého z uvedených pěti zdrojů konkurence, tím těžší je situace organizace a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii. Manažeři by měli provést strategickou analýzu každého významného konkurenta, aby poznali jeho strategickou situaci a způsob, jakým bude pravděpodobně reagovat na změny trhu. Tak budou moci zvolit ty nejvhodnější strategické manévry.

### 2.5.3 Statistické metody

Statistické metody se používají zejména při prognóze prodeje. Zpravidla vychází z předpokladu, že budoucnost bude odpovídat předcházejícímu vývoji. Za výhody těchto metod lze považovat časovou nenáročnost a finanční nenákladnost. Naopak záporem těchto metod je to, že nedokáží reagovat pružně na změnu prostředí.

#### **Analýzy trendů a cyklů**

Tato metoda spočívá ve shromáždění a analýze řad údajů, které představují základní ukazatele například objemu prodeje. Předpověď je poté založena na extrapolaci, která je procesem projektování minulých trendů nebo vztahů do budoucnosti v předpokladu, že se historie bude opakovat.

### **Korelační analýza**

Korelační analýza patří mezi nejčastěji používané statistické postupy. Pomocí této techniky je určována závislost na jednom či více ukazatelích. V případě prodeje je žádoucí těsná korelace s některým celonárodním ukazatelem. Protože podstatná je těsnost korelace, je vhodné analyzovat vztah k většímu počtu různých faktorů a vybrat jeden či dva nejspolehlivější.

### **Matematické modely**

Matematické modely umožňují vyjádřit vzájemnou závislost mezi řadou nezávislých proměnných. Matematické modely se v poslední době stávají moderním a velice užitečným nástrojem prognózování.

#### **2.5.4 Subjektivní metody**

Subjektivní metody jsou nejvíce používány, v případě, že nejsou k dispozici úplně přesná statistická čísla anebo se nedají použít statistické metody. Především je to v případech, kdy se může rychle měnit tržní prostředí, politická situace a další faktory.

Právě proto existují subjektivní metody, které jsou schopny reagovat na okolní prostředí. Subjektivní metody jsou založeny na osobním mínění, intuici a kvalifikovaném odhadu.

#### **Subjektivní odhad pravděpodobnosti**

Subjektivní odhad pravděpodobnosti pracuje s názory manažerů na pravděpodobnost vyjádřenou v procentech. Rozdílné názory jsou diskutovány. Ve většině případů výsledný odhad reprezentuje názor generálního manažera, které vychází z názorů ostatních členů vedení podniku. Přínosem této metody je jednoduchost, využívání potenciálu mnoha lidí a minimální náklady.

#### **Delfská technika**

Delfská technika patří dnes mezi široce používané metody. Zakladatelem této techniky se považuje Norman Dalkey a její název odvodil od proslulé delfské věštírny. Tato technika spočívá v zasílání série dotazníků skupině odborníků, kteří nezávisle na sobě a navzájem neovlivnění zodpovídají dotazy. Jejich odpovědi jsou zpracovány a jsou jim opět zaslány. Tento proces se zpravidla několikrát opakuje do té doby, dokud se názory odborníků nesblíží.

Tento způsob je založen na předpokladu, že shody bude dosaženo teprve nad správným řešením. Klady této techniky spatřuji v tom, že je anonymní a nevýhodou je časová náročnost. Problémem může být i motivace účastníků této akce a nemožnost ústního vysvětlení otázek.

### **Hodnocení prodejci**

Jedná se často používanou techniku prognózování prodeje. Pracovníci prodeje v terénu jsou odděleně dotazováni na jejich názor, jak se v budoucnosti bude vyvíjet prodej. Musí zde být tento názor podroben analýze z hlediska možného sklonu k přílišnému optimismu nebo naopak k přehnanému pesimismu. Toto hodnocení může být směřováno na jednotlivé regiony, výrobky nebo zákaznické segmenty.

### **Expertní vyjádření**

Metoda spočívá v oslovení renomovaných odborníků se žádostí o zpracování expertizy, vyhodnocení expertiz a zpracování syntetického výstupu. Nevýhodou této metody může být časová náročnost a finanční stránka. Za klad bych považoval správnost expertizy, protože pochází od odborníků, ale i jejich názory se mohou lišit a z praxe vím, že se liší.

### **Brainstorming**

Brainstorming - slovo i metoda jsou amerického původu. „Brain“ znamená mozek a „storming“ bouří. Tuto metodu je možné přeložit tedy jako bouří mozků a je zaměřená na generování co nejvíce co nejvíce nápadů na dané téma.

### **Synektika**

Základem této metody je vytvoření týmu. Členové tohoto synektického týmu jsou velmi vybíráni tak, aby byli schopni zabývat se problémem z hlediska celé organizace. Vedoucí týmu má zásadní roli, protože pouze on zná specifickou podstatu problému. Vedoucí členy týmu usměrňuje a pečlivě koriguje diskusi, aniž by prozradil vlastní podstatu problému. Hlavním smyslem tohoto přístupu je, aby se zabránilo členům týmu v předčasném a unáhleném řešení. Tento přístup vytváří složitý soubor interakcí jednotlivých názorů, z nichž se postupně vytváří námět na řešení problému.

Typy plánování podle plánovacích úrovní:

**1) retrogradní plánování (top-down)** při němž se cíle a plány pro nižší stupně řízení odvozují směrem shora dolů. Vrcholový stupeň řízení vypracuje rámcový plán pro střední stupně řízení, na nichž se upřesňuje do podoby dílčích, podřazených plánů, které se zároveň stávají rámcovými plány pro základní řídicí stupně.

*Výhodou* tohoto způsobu odvozování cílů a plánů je, že cíle všech dílčích plánů vnitropodnikových organizačních jednotek na nižších stupních řízení jsou v souladu s cíli a plány vrcholového stupně řízení.

*Nevýhodou* je, že nadřízená organizační jednotka může k ukládání úkolů přistupovat direktivně a ukládat i cíle nespílitelné.

**2) progresivní plánování (bottom-up)**, při němž navrhování cílů a plánů začíná na nejnižší řídicí úrovni. Navržené jednotlivé plány se předkládají manažerům vyššího stupně řízení, kteří je shrnují a předávají dále opět nadřízenému stupni řízení. Vrcholový management obdrží souhrnný plán, který se rovná součtu všech dílčích plánů.

*Výhodou* progresivního plánování je, že vychází od nejnižšího základního organizačního stupně řízení, který má nejbližší k informacím o trhu, o požadavcích zákazníků a posiluje motivaci navrhovatelů na plnění plánu.

*Nevýhodou* je, že si dílčí plány mohou protirečnit, často nemohou být realizovány ve stejné době a nemusí být vždy akceptovatelné nadřízenými organizačními jednotkami.

**3) protisměrné plánování (top-down/bottom up)**, při němž se nejprve na úrovni vrcholového managementu vypracovává předběžný nadřazený rámcový plán, od kterého se odvozují plány dílčí, podřazené, tzn. že se uplatňuje retrogradní princip. Současně se uplatňuje progresivní princip, tzn. že od nejnižší plánovací úrovně až k vrcholovému stupni jsou navrhovány plány dílčí. Odchylky se řeší vzájemnou koordinovanou kombinací obou principů. Protisměrné plánování odstraňuje jednostranné nevýhody obou předcházejících způsobů a v praxi se používá nejčastěji.

V této části diplomové práce je stručně vysvětleno plánování jako takové, jeho typy, plánovací proces a strategické plánování. Domnívám se, že plánování je jednou z nejdůležitějších činností v podniku. Kdyby podnikové vedení tuto činnost neprovádělo, asi by firma na trh vůbec nepronikla a kdyby náhodou ano, tak by se tam jistě neudržela.

### 3 TVORBA A PLÁNOVÁNÍ INVESTIC VE ŠKODA AUTO

První dvě části diplomové práce se soustředí na obecné zákonitosti, pravidla a podmínky při plánování a tvorbě investic, tato část se bude věnovat směrnicím a postupům, které platí při plánování investic ve společnosti Škoda Auto a.s. a budou zde přiblíženy kroky procesu plánování a realizace investic na příkladu z práce a bude poukázáno na možnost optimalizace některých činností.

Škoda Auto je akciová společnost. Jediným akcionářem mateřské společnosti ŠKODA AUTO a.s. je od 18. 7. 2007 společnost Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království. Společnost Volkswagen International Finance N.V. je nepřímou 100% dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN AG.

Hlavními produkty společnosti jsou osobní automobily značky Škoda. Automobilka působí na více jak 100 trzích v rámci celého světa, na které v roce 2009 dodala zákazníkům 644 226 vozů, což je o 1,4 % více než v roce 2008. Trhy Evropské unie tvoří 67,5 % odbytišť. Svým obratem patří k největším ekonomickým uskupením v rámci nově začleněných států Evropské unie, v roce 2009 dosáhla celkových tržeb 187,9 mld. Kč.

Je významným zaměstnavatelem, v roce 2008 zaměstnávala celkem 26 153 lidí, z toho 1 336 bylo zaměstnáno v zahraničních společnostech.

V rámci České republiky zaujímá v posledních letech čelní pozice v žebříčku ankety CZECH TOP 100 v kategoriích „Nejvýznamnější firma“ a „Nejobdivovanější firma“. Je nejvýznamnějším exportérem České republiky s 7% podílem na jejím exportu. Má významné kapitálové účasti ve společnostech v České republice i v zahraničí.

Je společensky odpovědnou firmou, protože se v roce 2007 Škoda Auto přihlásila k principům českého Kodexu správy a řízení společností.

V oblasti sociální dlouhodobě podporuje řadu veřejně prospěšných projektů v oblasti environmentální trvale dbá o maximální ohleduplnost vůči životnímu prostředí.

Historii automobilky Škoda Auto začali psát Václav Klement a Václav Laurin. V roce 1895 začali v Mladé Boleslavi s výrobou jízdních kol a později motocyklů. K výrobě automobilů

firma přešla v roce 1905 a v roce 1910 už byla největší automobilkou v celé rakousko-uherské monarchii. V roce 1925 došlo z ekonomických důvodů ke spojení s tehdy největším strojírenským podnikem Škoda Plzeň. To také znamenalo konec značky Laurin & Klement, postupně se přešlo na jméno Škoda a logo s okřídleným šípem v kruhu.



Obr. 3 Továrna v roce 1925

*Zdroj: Zaměstnanecký portál Škoda Auto*

Během válečných let se továrna orientovala na výrobu vojenského materiálu. Několik dnů před koncem války byla bombardována a značně poškozena.



Obr. 4 Následky náletu 9. května 1945

*Zdroj: Zaměstnanecká portál Škoda Auto*

Na podzim roku 1945 proběhlo zestátnění podniku a automobilka byla oddělena od plzeňské části firmy Škoda a přeměněna na tzv. AZNP Mladá Boleslav („Automobilové závody, národní podnik“). Kvůli omezeným možnostem styku se zahraničím došlo k postupnému

zaostávání v moderních technologiích. Automobily Škoda nebyly na západních trzích konkurenceschopné a významně se prodávaly pouze ve východním bloku.

Po roce 1989 bylo rozhodnuto o vstupu silného zahraničního partnera. V dubnu 1991 vláda ČSFR prodala podnik německému koncernu Volkswagen a značka Škoda se tak stala čtvrtou značkou tohoto koncernu. Prvním společným projektem se stal model Škoda Felicia, jehož výroba začala v roce 1994.

Škoda Auto od svého vstupu do koncernu Volkswagen více než ztrojnásobila výrobu, významně rozšířila produktové portfolio a posílila image značky Škoda. Dále vybudovala rozsáhlou prodejní a servisní síť a úspěšně se etablovala na vyspělých mezinárodních trzích.

Dnes je firma jednou z nejmodernějších automobilek na světě. Společnost tyto automobily vyvíjí, vyrábí a prodává. V současnosti Škoda Auto vyrábí 5 modelových řad: Škoda Fabia, Škoda Roomster, Škoda Octavia, Škoda A-SUV a Škoda Super. V květnu 2009 byla uvedena nová modelová řada Škoda A-SUV vycházející z konceptu terénního vozu a na podzim se začal vyrábět Superb combi.



Obr. 5 Výrobní závod Mladá Boleslav v roce 2009

*Zdroj: Zaměstnanecký portál Škoda Auto*

Výrobní závody společnosti se nacházejí v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasinách (vše v České Republice). Montážní závod společnosti Škoda Auto India Private Ltd. je ve městě Aurangabad (Indie). Montážní závody se nacházejí také v Sarajevu (Bosna a Hercegovina), na Ukrajině a v Kazachstánu. V květnu 2006 byla uzavřena smlouva o společném výrobním závodě Volkswagen a Škoda s vládou Ruské federace.



ŠKODA AUTO a.s. tímto krokem získala podíl v OOO VOLKSWAGEN Rus v Kaluze koncem roku 2006 a v roce 2007 jako třetí společník přistoupila EBRD<sup>9</sup>. K 31. 12. 2008 držela společnost ŠKODA AUTO a.s. 32,9% podíl, VOLKSWAGEN AG 54,9% a EBRD 12,2% podíl. Prvním vozem určeným pro ruský trh je Škoda Octavia.

Organizační struktura společnosti se dělí na 7 základních oblastí, které se dále člení na své podoblasti a jednotlivá oddělení jak naznačuje Příloha A.

---

<sup>9</sup> EBRD - Evropská banka pro obnovu a rozvoj

### **3.1 DLOUHODOBÝ MAJETEK**

Členění dlouhodobého majetku ve Škoda Auto a. s. je na investice, které představují stavební objekty (pozemky, budovy atd.), strojní zařízení, speciální nářadí a nástroje, předměty krátkodobé spotřeby a investice nemateriální povahy až do aktivace těchto investic jako základních prostředků. Dlouhodobým majetkem jsou samostatné předměty, popřípadě soubory předmětů nebo kombinované technologické a stavební celky, které mají:

- a) jako celek samostatné technicko-ekonomické určení,
- b) provozně-technickou funkci delší než 1 rok,
- c) pořizovací hodnotu dle uvedeného členění:
  - drobný hmotný investiční majetek,
  - drobný SW,
  - hmotný investiční majetek,
  - nehmotný investiční majetek,
  - speciální nářadí.

Bez ohledu na pořizovací hodnotu jsou investičním majetkem pozemky, budovy a stavby. S výjimkou nemovitostí, které jsou investičním majetkem podle zákona. Krátkodobým majetkem jsou veškeré majetkové předměty, které mají dobu použitelnosti kratší než jeden rok anebo jejichž pořizovací hodnota je nižší než 20 000 Kč<sup>10</sup>. Krátkodobý majetek společnost neúčtuje, ale je evidován v účetnictví dlouhodobého majetku. Účtuje se prostřednictvím zásob přímo do spotřeby materiálu (100% náklad v okamžiku pořízení). Přestože tyto náklady nejsou v účetnictví součástí dlouhodobého majetku, je pořízení krátkodobého majetku v souvislosti s určitým investičním záměrem součástí investičních výdajů.

---

<sup>10</sup> Metodický pokyn MP\_1\_404\_cz

Investiční režijní náklady jsou investiční výdaje související s realizací daného investičního záměru, které však nejsou účtovány v účetnictví do dlouhodobého majetku, nýbrž přímo do nákladů firmy. Tyto výdaje představují např. plánovací výkony.

Vedlejší pořizovací náklady jsou nedílnou součástí pořizovací hodnoty majetkového předmětu, tudíž jsou i investičním výdajem. Mezi typické vedlejší náklady patří celní poplatky ze zemí mimo Evropskou unii, dopravné, pojištění či úroky do okamžiku zprovoznění.

### **3.1.1 Investiční výdaj**

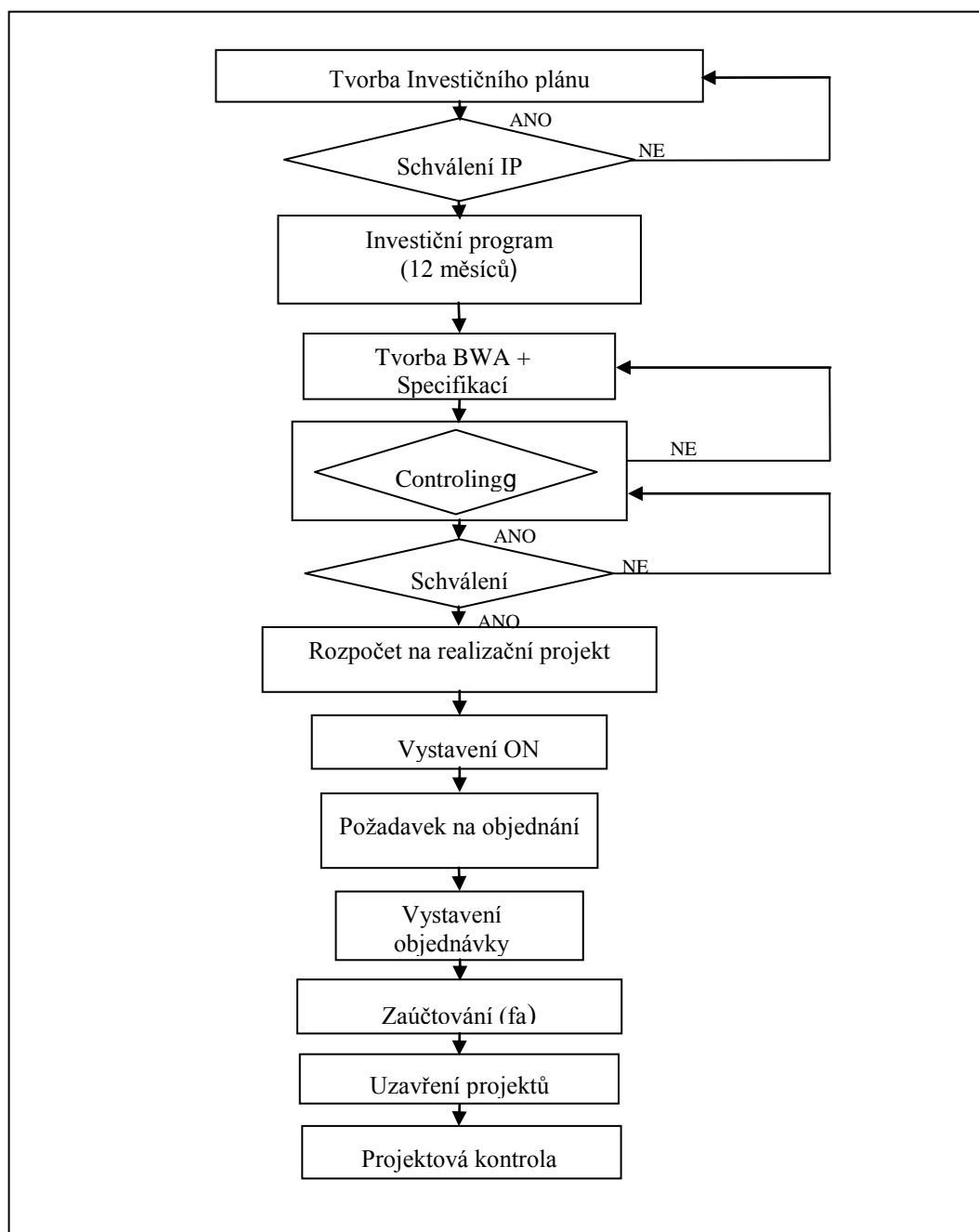
Investiční výdaje jsou výdaje za rozšíření majetku firmy Škoda Auto a.s. v souladu s jejím určitým investičním záměrem bez ohledu na to, zda jsou hodnoty související s pořízením investice účtovány v účetnictví do dlouhodobého majetku, nebo do zásob či investičních režijních nákladů.

Současně platí, že veškeré hodnoty související s pořízením dlouhodobého majetku, zúčtované do účetnictví dlouhodobého majetku, jsou vždy investičními výdaji. Oproti tomu režijní náklady jsou součástí investičních výdajů pouze tehdy, jsou-li realizovány v rámci určitého investičního záměru.

Investiční výdaj je konkrétně zaúčtovaná faktura, záloha, či vlastní výkon a vzniká v okamžiku zaúčtování v útvaru EUU, resp. vzniká v okamžiku věcného pořízení investice a nikoliv v okamžiku platby. Věcným pořízením se rozumí dodání investice, její zprovoznění či převzetí do užívání nikoliv pouze okamžik obdržení faktury. Nejpozdějším termínem vzniku investičního výdaje je okamžik, od kterého se pořízená investice podílí na výrobě konkrétního produktu. Od data aktivace je již nutno zahájit odepisování konkrétního pořízeného majetku.

### **3.1.2 Investiční proces**

Schéma jednotlivých částí investičního procesu, je znázorněno na obr. 6. Procesy na sebe časově a věcně navazují.



Obr. 6 Návaznost procesů souvisejících s investicemi ve Škoda Auto a. s.

*Zdroj: Zaměstnanecký portál Škoda Auto*

## **3.2 PLÁNOVÁNÍ INVESTIC**

### **3.2.1 Postup plánování investic**

Investice se plánují 1 x ročně a vytváří se výhled na aktuální rok a 5 budoucích let. Tento proces se nazývá plánovací kolo. Plán investic vzniká součtem všech hodnot na plánovacích projektech přiřazených příslušnému plánovacímu kolu. Plánovací projekty jsou vytvářeny prostřednictvím systému SAP v jednotlivých plánovacích oblastech firmy Škoda Auto a. s. Hodnoty plánu investic jsou vedeny vždy v domácí měně CZK i v koncernové měně €.

#### *Tvorba investičního plánu*

Investiční plán je součástí celkového plánu společnosti a udává hrubý rámec pro investiční činnost na období nadcházejících pěti let. Investiční plán se skládá z jednotlivých investičních záměrů. Investiční plán je strukturován podle jednotlivých motivů a dále dle odborných oblastí (Příloha C). Předání svého investičního plánu zajišťují vedoucí nebo pověření pracovníci daného oddělení. Vše je předloženo formou tabulky, ve které jsou uvedeny jednotlivé záměry, které jsou rozděleny do plánovacích období. Vychází se z aktuálnosti a nezbytnosti pořízení investic, při které se zohledňuje řada faktorů. Klíčovou otázkou je hlavně důvod investice, cena investice a vzájemná souvislost s jinými technologickými zařízeními, kterými konkrétní útvar již disponuje. Investiční plán na období pěti let musí být schválen představenstvem a dozorčí radou koncernu.

Tvorba celého plánu se odvíjí na základě koordinace podnikového útvaru controlling, který má za úkol neustále porovnávat plán (cíl) a skutečnost plynoucí z podstaty investičního záměru. Útvar controllingu porovnává minulý vývoj s plánem (cílem) a analyzuje odchylky, které souvisejí s pořízováním a zaváděním nových technologií do výroby. Dále navrhuje i alternativní opatření na korekci vývoje vedoucího mimo cíl a tímto eliminuje rizika související s chybným rozhodnutím daného plánovacího útvaru.

### *Investiční program*

Po odsouhlasení investičního plánu je zpracován útvarem ECP investiční program, který je svým rozsahem podmnožinou investičního plánu. V investičním programu jsou obsaženy záměry, které se mají začít realizovat v následujících 12 - ti měsících.

V souvislosti s investičním záměrem je důležitým pojmem investiční projekt. Investiční projekt může představovat ucelený investiční záměr nebo jeho část. Omezujícím kritériem pro tvorbu projektů jsou vedle účelu investice také technická či věcná zodpovědnost při plánování, investující pracovní oblast a závod. Před zahájením realizace investičního projektu musí být podaný návrh prověřen a schválen. Účelem zpracování a povolování projektu je především podchycení veškerých výdajů, k nim patří všechny částky sloužící účelu dané investice. Projekt v žádném případě nesmí být použit pro výkony a nákupy, které neodpovídají určenému účelu. Jednotlivé projekty se skládají z jedné či více žádostí o povolení investice tzv. BWA. (Příloha D)

### *Kroky investičního procesu*

Pro **plánování a uplatnění požadavků** si každý příslušný útvar odborného plánování vypracuje po předchozím rozplánování žádost o povolení. Žádost odesílá na ECP po předchozím projednání a odsouhlasení příslušným koordinátorem plánování dané oblasti. Součástí BWA je specifikace, která je jeho nedílnou součástí. Ve specifikaci je záměr rozložen do jednotlivých let vycházejících z investičního plánu. (Příloha E)

**Posouzení a kontrola investice** - útvar ECP kontroluje druh, objem a oprávněnost požadovaných finančních prostředků. Údaje a plány, potřebné pro výpočet hospodárnosti poskytují útvaru ECP přímo příslušná plánovací oddělení. ECP ověřuje, jestli požadované investice jsou obsaženy ve schváleném plánu, v jakém rozsahu a pod jakou oblastí plánovacího kola.

**Žádost o povolení investice (BWA)** - obsahuje veškeré informace, potřebné pro rozhodnutí. Slouží ke schválení realizace investičních projektů představenstvem. Formulář musí vedle podrobného popisu a zdůvodnění předpokládaného opatření a k tomu potřebných finančních prostředků obsahovat také informace o očekávaném průběhu výdajů, investičním motivu, o hospodárnosti a vlivu na kapacitu a personál. Podstatnou součástí schvalovacího návrhu tvoří specifikace nákladů požadovaných investic. Žádost o povolení investice vždy

zahrnuje celkový objem investic daného záměru. Údaje, týkající se částek, musí být po všech stránkách úplné, bez jakéhokoli zahrnutí rezerv, přesně rozdělené podle pozic. Veškeré údaje o částkách jsou uváděny v CZK. Realizace investičního projektu může být zahájena, teprve když jsou vydána všechna požadovaná povolení. Po schválení představenstvem vyrozumí ECP o schválení navrhovatele, aby mohly být zahájeny plánované práce.

**Vypracování požadavků** - schválené peněžní prostředky si útvary vyžádají prostřednictvím objednáčím návrhu. Formuláře objednáčím návrhu (Příloha F) se používají při zajištění dodávek či výkonů externím dodavatelem. Vystaví jej příslušné plánovací oddělení a investor. Na základě vystaveného ON se vystaví objednávky. Hodnota objednávky nesmí v žádném případě přesáhnout hodnotu objednáčím návrhu. ON je možné stornovat vrácením jeho originálu do ECP při současném potvrzení útvaru nákupu (NV), že tento návrh nebyl použit pro vystavení objednávky.

**Kontrola a zúčtování** - kontrola projektu se vztahuje na dodržení finanční stránky, stejně jako na věcné sledování schválených prostředků podle pozic a projektů dle schválené žádosti o povolení investice. V případě odchylek mezi skutečně provedenými pracemi a náklady, které jsou plánovány v interní objednávce nebo v objednáčím návrhu, musí plánovací oddělení vypracovat dodatečné interní objednávky nebo objednáčím návrhy, které se vyřídí běžným postupem. Na objednáčím návrhu a interní objednávce se musí uvádět potřebné údaje pro řádné zúčtování, aby se tím umožnilo bezproblémové přiřazení uvolňovaných částek k projektu nebo k účtu základních prostředků.

#### *Dokumentace projektu*

**Vypracování zprávy** - ECP podává v pravidelných časových intervalech zprávy o plánovaných, závazných, schválených a vyúčtovaných investicích. Dále podává útvar ECP zprávy o realizaci změn nákladů, uvedených ve výpočtu hospodárnosti.

**Uzavření a vyhodnocení projektu** - v případě překročení nákladů musí být od určité hranice, která je stanovena, zahájeno na základě dodatečné žádosti nové schvalovací řízení. Pokud při realizaci projektu budou dosaženy úspory, nesmí být tato částka použita pro rozšíření nebo realizaci účelu projektu. Úspory v rámci jedné položky přesto mohou být se souhlasem útvaru ECP převedeny ke krytí neočekávaných více nákladů u jiné položky stejného projektu,

pokud se tím nerozšiřuje účel projektu a pokud se nezmění vydaný posudek útvaru ECP. V případě, že během 6-ti měsíců po uplynutí předpokládaného termínu zahájení projektu nevzniknou žádné závazky v souvislosti se schváleným projektem, nebo při plánované realizaci vlastními prostředky není vystavena interní objednávka, projekt se uzavře a může být znovu zahájen jen na základě nového písemného schválení útvarem ECP.

**Ukončení projektu** - je možné až po zúčtování veškerých dokladů a po projednání s příslušným plánovacím oddělením. ECP pak vystaví spolu s odborným útvarem závěrečný protokol.

### **3.2.2 Integrovaný informační systém SAP**

Z důvodu efektivnější kontroly jednotlivých investičních záměrů se používá zavedený systém SAP, který v průběhu celého koloběhu postupu nárokování investic, zachycuje aktuální stav a pokročilost u jednotlivých projektů. Přístup do tohoto systému mají všichni pověřeni pracovníci investičního plánování, kteří veškeré přesuny a redukce v jednotlivých položkách, konzultují přímo s uživateli.

Tento systém ošetřuje činnosti důležité pro chod podniku (ekonomiku, obchod, finance, personální záležitosti, mzdy atd.), všechny tyto činnosti jsou v systému vzájemně provázány tak, aby změna v jedné oblasti vyvolala patřičné změny v oblastech ostatních. SAP je tvořen standardními moduly, které zobrazují jednotlivé obchodní procesy podniku, umožňuje celkový pohled na data, která jsou ve všech modulech a v každém okamžiku konzistentní a aktuální. To je umožněno díky tomu, že systém pracuje nad jedinou databází, data jsou společná pro všechny příslušné oblasti a jsou v každém okamžiku přístupná ze všech k sobě náležících modulů. Většina obchodních případů, na kterých se podílejí různá oddělení podniku, prochází systémem a jsou souběžně zpracovávány různými moduly systému.

Používání takového systému s sebou přináší výhody, ale i rizika:

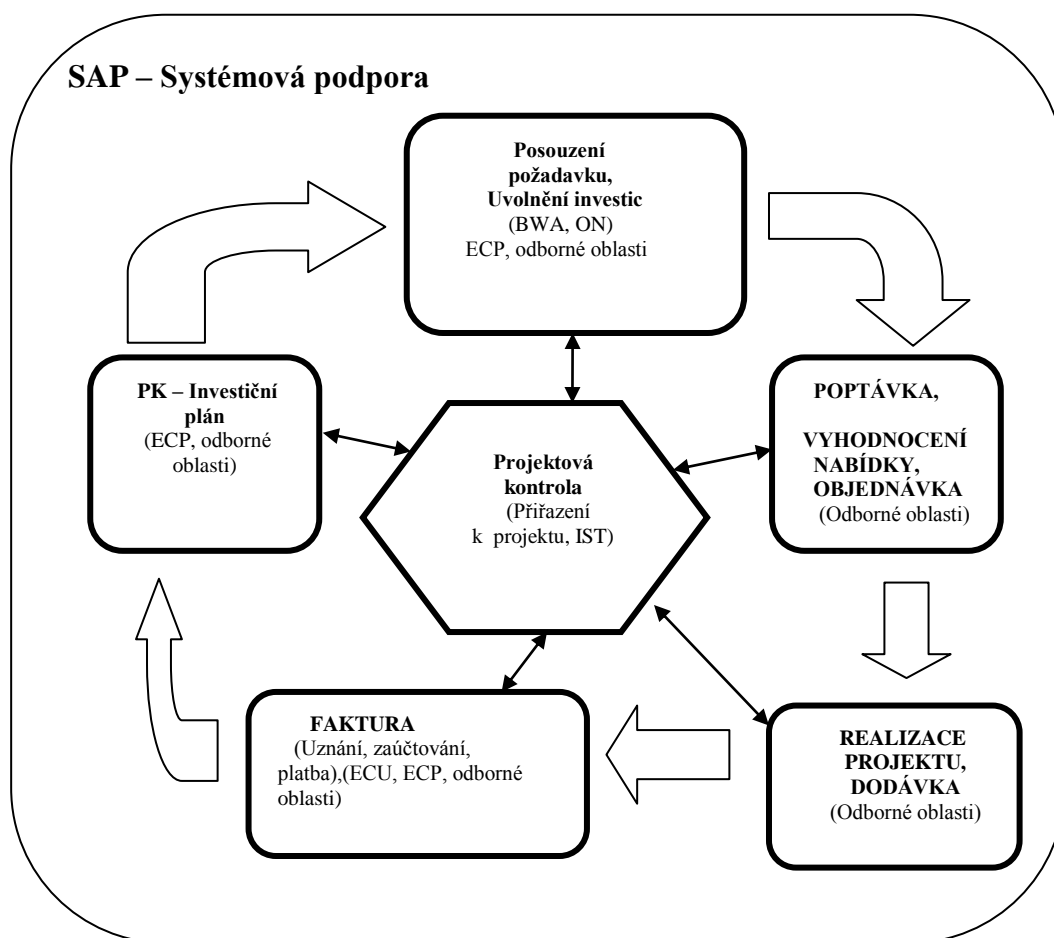


Tab. 1 Integrovaný informační systém SAP

Integrovaný informační systém SAP	
Výhody	Nevýhody
Centrálně spravovaná data	Vysoké nároky na dostatečný výkon HW
Snadná dostupnost dat	Větší zranitelnost systému
Stále aktuální stav dat	Závislost jednotlivých aplikací

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Systém má velmi dobře propracovaný systém oprávnění. Zjednodušeně lze říci, že každý uživatel dostane oprávnění pouze pro ty činnosti, které jsou mu určeny. Veškeré činnosti v systému jsou zaznamenávány a kdykoli je možné zjistit kdo a kdy provedl tu kterou operaci. Každý uživatel je zodpovědný za veškeré činnosti provedené v systému jeho jménem.



Obr. 7 SAP - Systémová podpora

*Zdroj: Zaměstnanecký portál Škoda Auto*

### 3.2.3 Formuláře nutné při realizace investic

#### *Povolování investic*

Povolování investic ve společnosti Škoda Auto a.s. se provádí pomocí žádosti o povolení investice (BWA). Žádosti o povolení investice se vystavují v příslušných plánovacích oblastech. Oddělení controllingu dané oblasti posoudí tuto žádost a předá na centrální controlling, který zaeviduje žádost.

V tomto okamžiku je BWA odsouhlaseno nebo zamítnuto vedením controllingu. V případě, že je žádost odsouhlasena, následuje schvalování žádosti o povolení investice představenstvem.

Povolení investic se provádí na základě žádosti o povolení investice. Tato žádost má formu formuláře, kterou jsou povinni jednotlivé plánovací útvary vyplnit. Návrh (Příloha D) musí zejména obsahovat tyto informace:

- oblast a plánovací útvar, který BWA vystavuje,
- označení záměru,
- důvod investice,
- hodnotu investice,
- stručný popis a zdůvodnění investice.

Ke schválení jsou potřebné podpisy zástupců útvaru plánování, controllingu a představenstva.

#### *Tvorba objednacích návrhů*

Po schválení BWA mohou jednotlivé odborné útvary vystavovat objednacích návrhy, na jejichž základě oddělení nákupu připravuje objednávky. Objednacích návrh má svůj formulář, který musí být plánovacím útwarem vyplněn. Objednacích návrh (Příloha F) musí obsahovat všechny potřebné informace:

- čísla BWA,
- uživatelské středisko,
- předmět dodávky (popis objednané investice),
- hodnotu nakupované investice,
- termín dodání investice.

### ***3.3 NÁVRH NA ZMĚNU V INVESTIČNÍM PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.***

Po zkušenostech v oblasti plánování logistiky a díky tomu, že je plánováním investic mou pracovní náplní, poznala jsem vazby mezi jednotlivými útvary při investičním plánování v této velké společnosti. Zejména jakým způsobem jsou propojeny vazby mezi odděleními, kdy každou činnost zajišťuje jeden útvar.

V této části budou přiblíženy jednotlivé kroky procesu plánování a realizace investic na praktickém příkladu.

Vybrala jsem si jeden ze záměrů, kterým jsem se zabývala na konci loňského roku a na kterém bych chtěla demonstrovat možné návrhy na zlepšení.

Jedná se o malý projekt zaměřený na pořízení trailerových vozíků (Příloha G). Tyto vozíky slouží pro zavážení GLT palet (Grossladungsträger) s materiálem k montážnímu taktu linky. Vozíky je možné za sebe připojovat a díky technologii trailerů lze vozíky využívat k materiálovému zásobování způsobem tzv. vláčku.

Investiční záměr schématicky zmapuji na základě návaznosti jednotlivých kroků procesu. Proces plánování, schvalování a realizace tohoto projektu jsem rozdělila do několika vzájemně navazujících kroků a činností, které odpovídají standardnímu procesu plánování a realizace ve společnosti. (Obr. 6)

Koncept záměru byl vypracován oddělením Plánování logistiky ve spolupráci se závodovými logistikami v Mladé Boleslavi a Kvasinách, uvedený záměr byl zahrnut v plánovacím kole již v roce 2007.

Útvar plánování logistiky nejdříve vypracoval ekonomické zhodnocení možného nasazení těchto trailerů do užívání z odborného pohledu interní logistiky a předal tento záměr k odbornému posouzení controllingu logistiky.

#### Premisy hodnocení logistiky:

- počty vozidel: A05 154 vozů, B6 220 vozů, A-SUV 183 vozů/den (557 celkem), dle Budgetu 2010

- navedení GLT pomocí VZV zabere v Ø cca 30 min / kolečko (tzn. příjem materiálu na sklad, zaskladnění, vyskladnění, dopravení palety k montážní linka a odebrání prázdné palety a odvezení do skladu),
- navedení GLT pomocí traileru zabere v Ø cca 21,8min / kolečko (tzn. příjem materiálu na sklad, zaskladnění, vyskladnění, dopravení palety k montážní linka a odebrání prázdné palety a odvezení do skladu),
- potřeby trailerů po modelech: A05 34 ks, B6 + A-SUV 46 ks (80 celkem),
- přepočtový kurz k € = 27,93 Kč,
- cena 1 ks traileru = 664,12 €, cena 1 ks oje za tahač = 395 €.

Při propočtu byla vyhodnocována výhodnost investice (nákupu nových trailerových vozíků) oproti stávajícímu stavu, kdy jsou palety zaváženy pomocí vysokozdvizného vozíku.

Tab. 2 Ekonomické zhodnocení trailerů

Model	Počet GLT/den	Rozdíl F-Zeit (Nmin/GLT)	Úspora F-Zeit (Nmin/vůz)
A05	43,14	8,21*43,14	2,29
B6	12,89	8,21*12,89	0,48
A-SUV	15,2	8,21*15,2	0,68
<b>Celkem</b>	<b>71,24</b>	<b>585 min</b>	<b>-</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Důležitou číselnou informací v tomto případě byly úspory mzdových nákladů, o které se sníží rozpočet daného nákladového střediska závodové logistiky. Úspory byly stanoveny ve výši 470 455 Kč za kalendářní rok. S těmito mzdovými náklady souvisí i režijní náklady na pracovníka logistiky<sup>11</sup>, které jsou ve výši 5000 Kč za kalendářní rok.

➤ Úspora pracovníků: 1,3 pracovníka / den (470 455 tis. Kč / rok)

<sup>11</sup> pracovník operativní závodové logistiky, který zajišťuje zavážení materiálu ze skladu k montážní lince.

- Mzda na 1 pracovníka logistiky v třídě I je 356 983 Kč/rok včetně všech odvodů,
- Režie na 1 pracovníka logistiky je 5 000 Kč /rok.

Další vznikající úsporou jsou leasingové náklady na užívání vysokozdvížného vozíku. V případě nasazení trailerových vozíků je nižší potřeba na vysokozdvížné vozíky, které má firma v leasingovém užívání.

- Úspora vysokozdvížného vozíku: 0,06 vozíku/ den (8 629 tis. Kč / rok),
- Počítáno s průměrem 156 274 Kč / rok leasingová splátka za 1 VZV<sup>12</sup>.

Výsledný efekt uvedeného nákupu je **úspora F-Zeitu<sup>13</sup>** a **úspora manipulační techniky**.

Velmi důležitou informací byla samozřejmě výše investice, tedy hodnota nákupu trailerových vozíků, která je 1 494 954 Kč.

Tab. 3 Porovnání úspor a investic

<b>Celková úspora Kč / rok</b>	<b>479 832 Kč</b>	<b>Celkové investice (80 trailerů + 1 oj)</b>	<b>1 494 954 Kč</b>
<b>Návratnost akce</b>		<b>3,12 let</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Po srovnání požadovaných dat, vyšla doba návratnosti 3,12 let. Vzhledem k tomu, že investice nabízí i další potenciál, jako možnost využití těchto vozíků ve všech výrobních závodech, jelikož se jedná o prvek štíhlé logistiky, byla investice i přes delší než požadovanou dobu návratnosti schválena.

<sup>12</sup> VZV – vysokozdvížený vozík

<sup>13</sup> F-zeit = Fertigungszeit - zkratka pro pracnost používaná ve firmě Škoda Auto a.s.

Dne 15.9.2009 byl vystaven návrh na povolení investice (BWA) v částce 1.588 mil. Kč tzn. 56 tis. €. K tomuto projektu bylo vydáno pouze jedno, BWA č. 8280. Po vypracování návrhu bylo BWA včetně specifikace a podkladů k záměru předáno na interní schválení vedoucímu logistiky. Ke schválení návrhu v logistice došlo 18.9.2009. Interně schválené BWA bylo předáno na VCE, které předložilo návrh ke schválení vedoucímu plánování VCE. Schválení návrhu se uskutečnilo 5.10.2009. Dne 7.10.2003 bylo BWA předáno na controlling investic, zde proběhla kontrola druhu, objemu a oprávněnosti investičních prostředků včetně porovnání BWA se schváleným plánem.

Jelikož částka, na kterou bylo BWA vystaveno, byla nižší než 200 000 €, nemuselo být BWA předloženo investičnímu výboru (IA) na schválení. Schválení proběhlo pouze v rámci útvaru controlling (vedoucí ECP).

BWA prošlo celkovým procesem schvalování, čímž byly uvolněny finanční prostředky a mohlo dojít k zahájení realizace projektu. Naplnění investičního cíle proběhlo prostřednictvím uplatnění objednáciho návrhu. Jedná se o ON č. 100843895.

8.10.2009 byl vystaven za oddělení VLL ON č. 100843895, předmětem objednáciho návrhu je nákup trailerů pro závod Kvasiny. Objednáci návrh doporučoval firmu, od níž měly být vozíky nakoupeny (firma MAREK spol. s r. o.).

16.10.2009 byl ON interně schválen ve VLL a předán na schválení na oddělení VCE. ON byl předán včetně informací o dvou firmách nabízejících tento předmět objednáciho návrhu a také včetně jejich cenového srovnání. Na základě tohoto ON muselo dojít k upřesnění specifikace (původní specifikace obsahovala pouze hrubý odhad investic).

ON byl schválen vedoucím oblasti plánování výroby (VC) dne 22.10.2010. ON byl předán na oddělení ECP, zde byl zkontrolován oproti BWA a předán útvaru závěrky a externího výkaznictví. Na tomto oddělení proběhlo rozhodnutí, zda-li je ON investicí nebo režijním nákladem a založení požadavku na objednávku do SAPu.

Oddělení nákupu vybralo na základě výběrového řízení s oddělením výstavby dodavatele a dne 9.11.2009 vystavilo objednávku. Objednávka obsahuje následující údaje:

- název dodavatele a jeho evidenční číslo (23028 Marek, spol. s r. o.),
- číslo obj. č. 45365421/1,
- jméno nákupčího,

- ON, kterého se objednávka týká,
- částku,
- platební podmínky,
- a další (dodací podmínky, garance, penále, údržba atd.).

Následující body budou zmíněny pouze ve stručnosti, jelikož přesahují obsahový rámec této práce, ovšem evidence těchto kroků v SAP poslouží pro následnou kontrolu a zjištění aktuálního stavu záměru. Jedná se o tyto kroky:

- provedení prací (dodávka zboží, investice), tato činnost není evidována v SAPu,
- příjem a kontrola faktur po provedení prací,
- předání faktur investorovi k věcnému a cenovému odsouhlasení,
- uvolnění fa k zaplacení,
- předání do trvalého provozu,
- aktivace investic, popř. deaktivace investic,
- zahájení odpisování.

Jedním z hlavních úkolů útvarů plánování a controllingu je také kontrola a sledování projektu tzn. jakým způsobem se projekt vyvíjí, jaké odchylky od plánu vznikají. Tuto kontrolu provádí obě oddělení ke konci každého měsíce. Výsledné hodnoty mezi sebou následně porovnávají. Aktuální stav projektu se zjišťuje prostřednictvím systému SAP, ve kterém jsou evidovány všechny důležité informace týkající se plánování a realizace investic (tvorba ON, BWA, objednávky, fakturace atd.).

Tab. 4 Stav investičního záměru

Položka (Stav k 1.3.2010)	Částka		Obligo	
	Kč	€	Kč	€
BWA	1 588 194,0	56 863,37	93 240,0	3 390,5
ON	1 494 954,0	53 525,03	0,0	0,0
Objedávka	1 494 954,0	53 525,03	171 642,6	6 241,5
<b>Suma</b>	<b>4 578 102,0</b>	<b>163 913,43</b>	<b>264 882,6</b>	<b>9 632,1</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle SAPu*



Jednotlivé částky dávají přehled útvaru plánování a controllingu o tom, kolik prostředků bude vynaloženo v souvislosti s tímto záměrem.

Z Tab. 4 je zřejmé, v jaké fázi vývoje se projekt nachází. Z BWA byly odčerpány téměř všechny prostředky, nebyly použity prostředky ve výši 93 240 Kč, které se plánovaly na nepředvídatelné události projektu. Nízké obligo objednávky znamená blížící se konec realizace tohoto projektu.

### **3.4 SLABÁ MÍSTA PROCESU**

#### **Problém 1 - Časová náročnost schvalování BWA**

Celý proces plánování i jeho jednotlivé etapy jsou časově náročné (schválení investičního plánu, povolení návrhu na investici, objednávání). Pokud chceme tuto časovou náročnost eliminovat, doporučením je zkrácení a urychlení schvalovacích procesů. Tím zbyde dostatek času na vlastní realizaci. Realizaci v plánovaném roce je třeba dodržet, protože zpoždění by mohlo ohrozit plynulost výroby či náběhy nových modelů. V případě nezrealizování by docházelo k posunům do dalších let, což potom ohrožuje termíny projektů nového plánu.

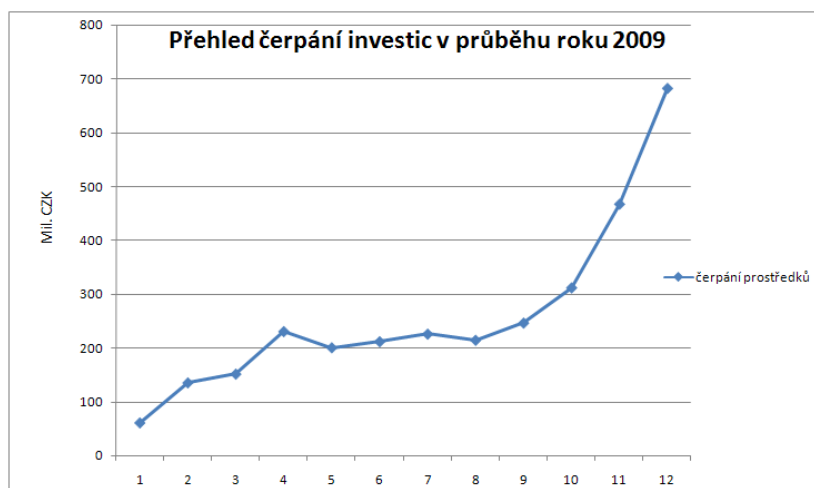
Fáze schvalování investičního plánu podléhá rozhodnutí představenstva a dozorčí rady společnosti, z tohoto důvodu se schvalovací termíny mnoho ovlivnit nedají. Proto bych hlavní možnost zkrácení schvalovacích termínů viděla ve fázi povolování BWA. Povolení BWA je základem pro čerpání schváleného rozpočtu a zahájení realizace.

#### **Návrh řešení:**

- komplexní předkládání a zdůvodňování investičních záměrů,
- zajišťování komplexních podkladů odborných útvarů včetně cenové nabídky dodavatele,
- rozhodnutí bez představenstva.

#### **Problém 2 - Průběh čerpání finančních prostředků na investice během roku**

Vliv časově náročného schvalování BWA je patrný na zpracovaném grafu (Obr.8), který zobrazuje průběh čerpání finančních prostředků v roce 2009. Je patrné, že jen malá část projektů je uskutečněna v první polovině roku.



**Obr. 8** Přehled čerpání investic v průběhu roku 2009 za oblast V

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních pracovních podkladů Škoda Auto a.s.*

### Návrh řešení:

V případě, že by bylo možné krácení časového intervalu, který je potřebný na schvalování investic, bylo by reálné čerpat více záměrů i v první polovině roku a plánovací útvary by se mohly vyvarovat hektického období na konci roku, kdy je nutné mít veškeré objednávky vyfakturované. Na konci kalendářního roku často dochází k případům, že investice je již provedena, ale faktura k této investici není k dispozici. Na nevyfakturované investiční přírůstky jsou vytvořeny dohadné položky, následně účtárna zaeviduje tyto investice a nedochází k rozdílu mezi plánovanými a uskutečňovanými investicemi. Tento problém je řešen pouze na konci kalendářního roku.

Při čerpání finančních prostředků v průběhu jednotlivých měsíců kalendářního roku by se zabránilo stresu, který na konci roku ovlivňuje pracovníky, ale zejména by tlaku na včasnou fakturaci byli vyvarováni i dodavatelé, kteří z důvodu roční závěrky musí často fakturovat investiční nebo režijní akce, které ještě nejsou dokončeny a oficiálně předány společnosti.

### Problém 3 – Plnění podmínek

Útvar plánování je stavěn odpovědným za plnění jednotlivých projektů (splnění v termínech, finanční plnění atd.) a také za splnění plánovacího kola. Tento útvar rozplánuje investice

do jednotlivých měsíců kalendářního roku a tyto investice jsou evidovány útvarem účtárna pouze na základě zaplacených záloh nebo faktur.

**Návrh řešení:**

Pokud by útvar účtárny začal uznávat investice nejen na základě záloh a faktur, ale například na základě dodacích listů, mohlo by dojít k vyřešení tohoto problému i během jednotlivých měsíců kalendářního roku.

**Problém 3 - Výskyt duplicitních prací**

Jelikož návrhy na povolení investice a objednávací návrhy jsou schvalovány na základě stejných podkladů, dochází k výskytu duplicitních činností spojených se schvalovacím procesem.

**Návrh řešení:**

Odstranění tohoto problému by vedlo ke zvýšení efektivity celého procesu, který je už tak velice časově náročný a bylo by odstraněno riziko na vypršení platnosti tržní cenové nabídky během zdlouhavého schvalovacího procesu. Cenová nabídka se nechává vystavovat jako podklad pro BWA a dále jako podklad při schvalování ON. V častých případech nastává situaci, kdy plánovací útvary musí žádat dodavatele o aktualizaci údajů cenové nabídky v okamžiku, kdy se blíží schvalování ON na oddělení nákupu a nabídka má po splatnosti.

Navrhovala bych kompletní schvalovací rozdělovník pro BWA ponechat, ale v okamžiku kdy jsou uvolněny finanční prostředky na určitou akci, je vystaven ON, startuje se schvalovací proces, v této etapě bych schvalovatele vyloučila a ponechala bych pouze oddělení controllingu a nákupu.

**Problém 4 – Stanovování platebních podmínek**

Stanovení platebních podmínek není v kompetenci plánovacího útvaru (ten může dát pouze návrh platebních podmínek), posouzení co je nejvhodnější musí dělat při obchodním jednání oddělení nákupu s financováním. Přesto je útvar plánování odpovědný za plnění plánovacího kola na základě platebních podmínek, které nestanovil.

V rámci fakturace se také projevuje vliv kurzů, který plánovací útvar nemůže ovlivnit, ale rovněž je stavěn odpovědným při překročení.

**Návrh řešení:**

Ke zlepšení plnění termínů platebních podmínek by pomohlo přenesení části zodpovědnosti i na útvary, které mají možnost ovlivňovat termíny odchozích plateb.

**Problém 5 – Zajišťování tržních nabídek**

Z důvodů úspory času je plánovací útvar nucen pro uvolnění investice při předkládání návrhu na povolení investice a objednávacího návrhu předkládat tržní nabídky dodavatelů.

**Návrh řešení:**

Tato činnost by měla být práce útvaru nákupu, jelikož tento útvar disponuje specialisty na cenové vyjednávání s dodavateli a zná postupy pro efektivní porovnávání cenových nabídek.

**Problém 6 - Nedostatečná kontrola u finančně méně náročných investic**

Dle mého názoru dochází k neoptimálnímu čerpání finančních prostředků například v oblasti „levnějších“ investic. V útvaru závodové logistiky se například často stává, že jsou pořizovány sekvenční vozíky, které byly již v minulosti objednávány. Tyto vozíky byly používány pro sekvencování dílů nebo sloužily pro souběh dvou různých modelů vozů. Po skončení používání se vozíky předávají na šrotaci, v lepším případě se vozíky nechají uskladněny ve skladě prázdných obalů.

**Návrh řešení:**

Navrhovala bych vytvoření společného registru na firemní síti. Vytvořený registr by měl vlastnosti společné databáze, do které by měly možnost nahlížet oddělení, pro které by tyto informace byly užitečné. Databáze by obsahovala seznam nepoužívaných transportních vozíků, manipulačních podlážek, sekvenčních vozíků, počty těchto položek a místo rozmístění v jednotlivých provozech. Jednalo by o evidenci, která by zachycovala povahu nárokováných zařízení. Před novým nárokováním, by se mohl útvar plánování podívat do databáze, určit oprávněnost a účelnost záměru, případně využít stávající drobné zařízení. Tímto krokem by nedocházelo k neefektivnímu vynakládání finančních prostředků.

### **Problém 7 - Použití kritéria doby návratnosti**

Pro posuzování atraktivity investice se ve společnosti Škoda Auto a.s. používá kritérium doby návratnosti. Domnívám se, že toto kritérium nemá příliš velkou vypovídací schopnost a jeho použití není vhodné. Hlavním důvodem je to, že nebere v úvahu časovost peněz a zohledňuje peněžní toky jen před kritériálním obdobím. Takto omezené kritérium nemůže konkurovat jiným ukazatelům, které berou v úvahu všechny peněžní toky v průběhu celé životnosti projektu a zohledňují faktor času.

#### **Návrh řešení:**

Navrhovala bych, aby ukazatelem atraktivity investice byla čistá současná hodnota, která je v dnešní době ve finanční sféře považována za nejideálnější způsob vyhodnocování investičních projektů. Čistá současná hodnota bere v úvahu faktor času, za efekt investice požaduje celý peněžní příjem a respektuje příjmy po celou dobu životnosti investice.

Je dobré si uvědomit, že volba správného ukazatele při vyhodnocování projektu je důležitá, nemusí být však vždy zárukou úspěchu. Pokud je prognóza finančních toků nereálná, v tomto okamžiku nepomůže pro výběr ani nejlepší regule.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat proces investování ve společnosti Škoda Auto a.s. (od fáze plánování až po konečnou realizaci), identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich možná řešení.

První část této práce obsahuje převážně teoretické poznatky nezbytné pro porozumění dané problematiky. Nejprve je charakterizován význam investic z makroekonomického i mikroekonomického hlediska, dále se práce zabývá vybranými kritérii pro posuzování atraktivity investičních projektů (diskontované náklady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti), významem investičního plánování, cíly a metodami plánování a investičního rozhodování.

Druhá část práce je zaměřena na investiční proces ve společnosti Škoda Auto a.s. Je zde zmapován postup při pořizování investic od fáze plánování až po konečnou realizaci. Důležitá je především funkce jednotlivých odborných útvarů, které se podílí na tvorbě dokumentace a následném schvalování investičních prostředků a investičních záměrů.

Plánování, schvalování a realizace investic ve společnosti Škoda Auto a.s. je složitým procesem, jelikož tato firma je jednou z největších v České republice a investiční činnost je zde velmi rozsáhlá zejména z hlediska zefektivnění výroby, rozšíření produkce aj. Za úspěch celého procesu zodpovídají útvary odborného plánování, controlling, účtárna a nákup.

Celý proces začíná strategickými plány vrcholného managementu koncernu, na který navazují investiční záměry vztažené k jednotlivým rokům realizace. Tyto záměry jsou členěny na projekty, které prochází řadou schvalování, evidence a následnou projektovou kontrolou. Je nutné aby, projekty odpovídaly částkám a termínům, podle kterých byly schvalovány.

Nutnou součástí plánování a realizace investic tvoří informační systém SAP, který slouží ke zvýšení efektivnosti a lepší provázanosti jednotlivých procesů. Systém umožňuje podrobnější sledování a kontrolu průběhu realizace investic.

Složitost a náročnost procesu plánování a realizace investic ve společnosti Škoda Auto a.s. má za následek výskyt řady problémů, které negativně ovlivňují celkový proces, ovšem tyto nedostatky nejsou závažného charakteru. Přesto by jednotlivé oddělení měla pracovat na odhalení chyb procesu, hledat a navrhopvat způsob jejich odstranění. Tímto krokem dojde ke zlepšení časové návaznosti procesu, lepší evidenci a kontrole jednotlivých projektů.

Výsledkem diplomové práce je analýza, která upozorňuje na části procesu, které by se po navržených změnách staly efektivnějšími. Tyto nedostatky se týkají časové náročnosti schvalování návrhu na povolení investice, nevhodného kritéria pro posuzování atraktivnosti investičních projektů, neúplné evidence jednotlivých drobných investičních záměrů, výskytu duplicitních činností. Zároveň upozorňují na některé nedostatky v podnikovém systému a navrhuji jejich možná řešení.

Cílem této práce bylo alespoň z části ukázat soulad mezi teoretickými znalostmi a konečnou investiční realizací v praxi. Jak z uvedeného textu vyplývá, jedno bez druhého nemůže fungovat. Pouze teoreticky vybavený manažer, může dosáhnout úspěchu při realizaci investiční akce.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Použité citace:*

- [1] TELEC, I. *Právní ochrana investic, důvěrných informací a know-how* [on-line].[cit. 2009-12-11].  
Dostupný na WWW: <<http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/telec.pdf>>
- [2] HOLMAN, R. *Ekonomie*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 1999, 726 s. ISBN 80-7179-255.
- [3] KISLINGEROVA, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 710 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [4] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

### *Zdroje:*

- [5] EHRHARDT, M.C. and BRIGHAM, E.F. *Corporate Finance*. 3rd ed., South Western: Cengage Learning, 2008. 680 pgs. ISBN 978-0-324-65568-1.
- [6] BREALEY, R. A. a MAYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.
- [7] JINDŘICHOVSKÁ, I. a BLAHA, Z. S. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 307s. ISBN 80-7261-025-2.
- [8] KLEINEBECKEL, H. *Řízení financí a likvidity*. 1. vyd. Praha: BaB Text, 1993. 216 s. ISBN 80-85816-00-8.
- [9] KOLB, R. W. , RODRÍGUEZ R. J. *Principles of Finance*. 2nd ed., Lexington: Heath and Company, 1992. 795 pgs. ISBN 0-669-27384-8.
- [10] VYSUŠIL, J. *Finance v centru pozornosti*. 1. vyd. Praha: Profess, 1995. 152 s. ISBN 80-85235-20-X.
- [11] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [12] FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, M. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- [13] Pavelková, D. a Knápková, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

- [14] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2002. 184 s. ISBN 80-2450-422-7.
- [15] MÁČE, M.: *Finanční analýza investičních projektů: Praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 80 s. ISBN 80-247-1557.
- [16] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [17] VALACH, J., a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [18] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
- [19] ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha: LINDE, 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.
- [20] NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting, 2005. 230 s. ISBN 80-7259-022-7.
- [21] HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-404-5.
- [22] *Organizační směrnice č. 321/I Investice*. 1. vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto a. s., 1993.
- [23] *Výroční zpráva firmy Škoda Auto a. s. z roku 2009*. 1. vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto a. s., 2010. 222s.

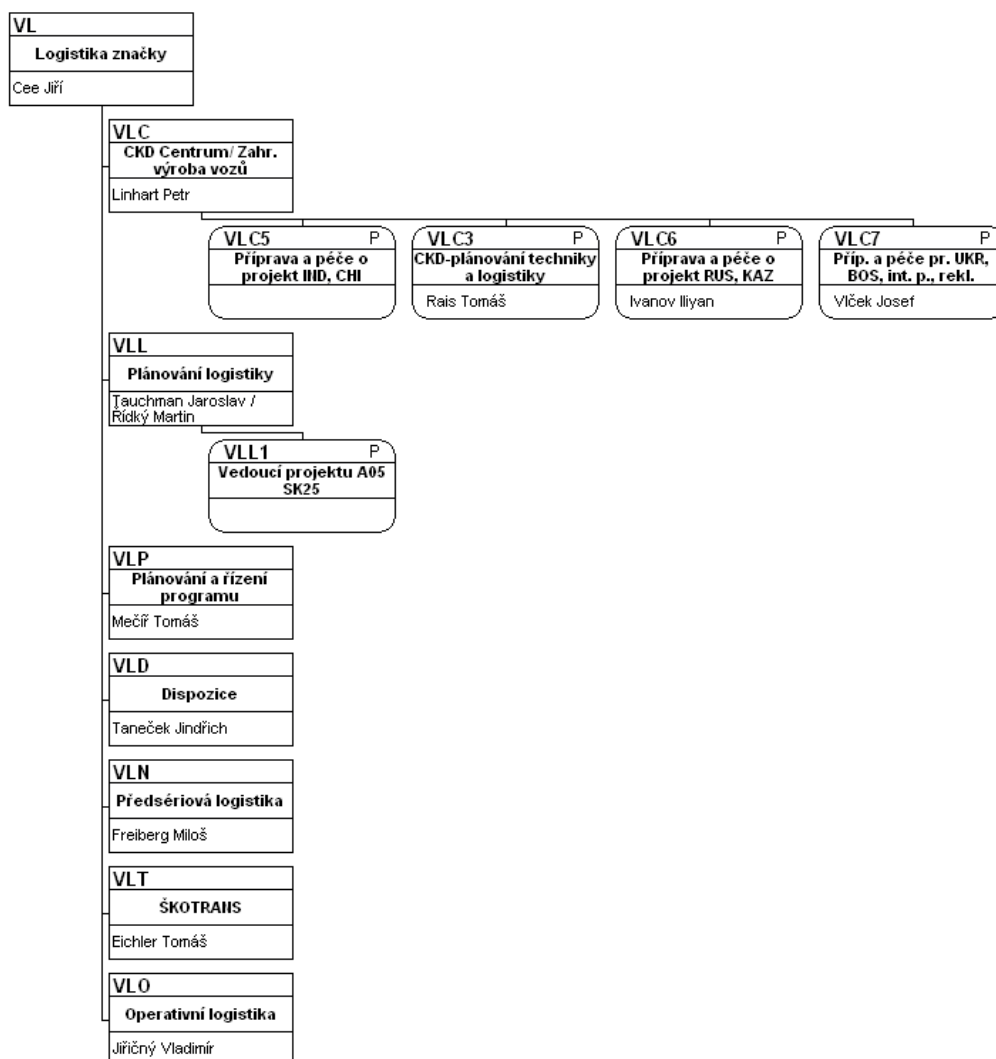
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organizační struktura společnosti Škoda Auto a.s. ....	84
Příloha B - Organizační struktura útvaru VL .....	85
Příloha C - Investiční plán.....	86
Příloha D - Návrh na povolení investice .....	87
Příloha E - Specifika k BWA .....	88
Příloha F - Objednací návrh .....	89
Příloha G -Trailer .....	90

## 84

84

## Příloha B - Organizační struktura útvaru VL



## Příloha C - Investiční plán

Investitionen Planungsrunde														
(Angaben in Tsd. CZK)														
									WK:	Kurz				
	VLL	VLT	VLO	VAL	VLC	VZL	VKL	VRL	2010	2011	2012	2013	2014	Prio
Produkt														
Produkt Gesamt														
Ersatz														
Ersatz Gesamt														
Ratiomaßnahmen														
Ratio Gesamt														
Soziales														
Soziales Gesamt														
Struktur														
Struktur Gesamt														
Umweltschutz														
Umweltschutz Gesamt														
Qualität														
Qualität Gesamt														
Kapazität														
Kapazität Gesamt														
Brandschutz, gesetzliche Auflagen														
Brandschutz, gesetzliche Auflagen Gesamt														
GESAMT PR														

## Příloha D - Návrh na povolení investice

### Návrh na povolení investice

Název BWA:							
číslo BWA <b>8521</b>		M-projekt			číslo prvního BWA		
čip		místo investice 31			datum vystavení BWA 11.02.2010		
zkratka OJ žadatele, žadatel VLL, Bc. Hana Gregorová [19193]		stanoviště			termín realizace BWA		
zkratka OJ uživatele investice VLL		důvod podání návrhu			datum SOP		
zkratka OJ investora VLL		investiční motiv			P-projekt		
popis zdůvodnění:							
poznámka o schválení / neschválení:							
hodnota investice		v tis. CZK <b>0,0</b>			v tis. EUR <b>0,0</b>		kurz 26,50
rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	suma
hodnota inv.(v tis.CZK)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
hodnota inv.(v tis.EUR)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dopad na věcní režijní náklady (v tis.CZK) 0,00		podíl měn CZK / cizí měna (v %) 100 / 0			součet částečných BWA (v tis.CZK) 0,00		
dopad do personální oblasti							
rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	suma
úspora počtu pracovníků							
úspora nákladů (v tis.CZK)	0	0	0	0	0	0	0
<b>schválení</b>							
OJ žadatele		controlling			představenstvo		

datum schválení \_\_\_\_\_

## Příloha E - Specifika k BWA

### Specifikace v CZK

Název BWA:													
číslo BWA					M-projekt					číslo prvního BWA			
8521													
pozice	index	popis	množství	MJ	jednotková cena (CZK)	celkový objem(CZK)	investice 2010 (CZK)	investice 2011 (CZK)	investice 2012 (CZK)	investice 2013 (CZK)	investice 2014 (CZK)	investice 2015 (CZK)	náklad. střed.
					celkem	0	0	0	0	0	0	0	0

### Specifikace v EUR

Název BWA:													
číslo BWA					M-projekt					číslo prvního BWA			
8521													
pozice	index	popis	množství	MJ	jednotková cena (EUR)	celkový objem(EUR)	investice 2010 (EUR)	investice 2011 (EUR)	investice 2012 (EUR)	investice 2013 (EUR)	investice 2014 (EUR)	investice 2015 (EUR)	náklad. střed.
					celkem	0	0	0	0	0	0	0	0



# Příloha F - Objednací návrh



**ŠkodaAuto**

## **Objednací návrh BWA číslo** Bestellvorschlag Nr.

1000899299

Název nákup. košíku  
Einkaufswagenname

DZCHG06 11.02.2010  
13:27

Termín vystavení /Bestellvorschlagsdatum: 11.02.2010

Žadatel/Antragsteller **Hana Gregorová DIS.** Útvar/OE **VLL/22(8154)** Plánování log. svařoven, agr., zvl.proj.  
Příjemce/Endempfänger **Hana Gregorová DIS.** Útvar/OE **VLL/22(8154)** Plánování log. svařoven, agr., zvl.proj.

BWA 000000  
Název BWA/BWA Name **Vybraná BWA->(otevřené projekty) převzeti dat PSIM**  
pozice BWA/Position Nr 0000  
Název poz. BWA/Technische Beschreibung  
M-Projekt **M.999999.999.999900**  
SPP prvek **EBPPRVEK**  
Název/Bezeichnung des M-Projektes

## **Text pro schvalování/Text für Genehmigung**

### **Přehled položek / Positionsüberblick**

1	Předmět dodávky Lieferungsgegenstand				Množství Menge	MJ ME	Cena za MJ Preis für ME	Termín dodání Anladedetermin
					1	KS	1,00 CZK	11.02.2010
	<b>Náhl. objed. Kontaktní příjemce Kontaktní</b>	<b>Zakázka Auftrag</b>	<b>Účel Kosten</b>	<b>Proc. Prozent</b>				
	8154		820000	100,00				

1,00 CZK

0,03 EUR

## **Schvalování/Bestätigung** Status/Stand: Doklad je uchován

### **První povolení**

Ing. Aleš Bureš  
Ing. Monika Pološčuková

### **Druhé povolení**

Ing. Jaroslav Tauchman  
Ing. Martin Řidký

### **Třetí povolení**

Dipl.-Ing. Gerhard Voges

### **Čtvrté povolení**

Bc. Aleš Dědek  
Bc. Kristýna Jeřábková  
Ing. Dana Zelková  
Ing. Radka Málková  
Ing. Zdeněk Šoustalová

### **Páté povolení**

Hana Ederová  
Ing. Iveta Žaludová  
Jaroslava Dostrašilová  
Marie Přemová  
Mgr. Renata Coufalová

## Příloha G - Trailer

